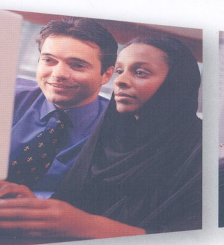
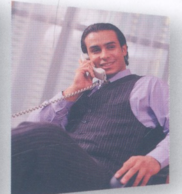
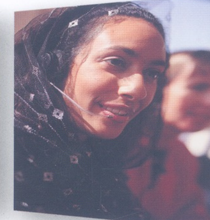


إدارة المـوارد البشـريـة من منظـور إسـلامي



تأليف الدكتور عبد المنعم دهمان
مراجعة الدكتور سامر قنطقجي

إدارة الموارد البشرية

من منظور إسلامي

■ الطبعة الأولى 2010

■ الناشر: شعاع للنشر والعلوم
حارة الرباط 2 - المنطقة 12 - حي السبيل 2
تلفاكس : 2643545 (21) 00963
هاتف : 2643546 (21) 00963
سورية ـ حلب
ص.ب 7875

لمزيد من المعلومات ولشراء كتب الدار مباشرة على الإنترنت
يرجى زيارة موقعنا http://www.raypub.com
البريد الإلكتروني للقراء: quality@raypub.com
info@raypub.com
البريد الإلكتروني للزبائن: sales@raypub.com
البريد الإلكتروني لدور النشر: orders@raypub.com

إدارة الموارد البشرية
من منظور إسلامي

تأليف

الدكتور عبد المنعم دهـ ان

مراجعة

الدكتور سامر قنطقجي

إهداء البحث

أهدي هذا البحث لسيدنا المصطفى ﷺ ولجميع المسلمين، وأتمنى أن ينفع الله ﷻ به الأمة، ويساهم في مسيرتها الحضارية ودورها التاريخي.

كما أهدي هذا البحث لأسرتي الغالية: زوجتي وأولادي وأمي، وروح والدي الذي زرع حب العلم في نفسي منذ الصغر، داعياً الله ﷻ أن يتقبله في رحمته التي وسعت كل شي.

وأشكر، بشكل خاص، الدكتور "سامر قنطقجي" على تشجيعه لي للبحث في هذا المجال، وتوجيهي نحو دراسة إدارة الموارد البشرية وفق الرؤية الإسلامية.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لجميع العاملين في دار شعاع على جهودهم في إخراج هذا البحث في صورته هذه.

تمهيد

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الاقتصاديون أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تعتمد على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدرّبة والمؤهّلة، والدليل على ذلك أن هناك بلداناً كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة، ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساساً إلى افتقار هذه الدول إلى الموارد البشرية المدرّبة والمؤهّلة، وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية.

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بوساطة تعليم وتدريب هذه الموارد، لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية، بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة؛ ذلك لأن التعليم والتدريب الجيد يساعدان كثيراً على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد اللازمة لإنجاز عمل معين.

إن البلدان العربية والإسلامية بشكل عام تعاني من تدني مستوى الموارد البشرية، ولا يوجد في أغلبها برنامج عمل لتأهيل هذه الموارد البشرية كي تتناسب مع سوق العمل، وفي حال تبنت شركة أو مؤسسة ما برنامجاً لتأهيل الموارد البشرية فقد يكون مقتبساً من الفكر التقليدي ولا يتناسب مع المجتمع الإسلامي، وإن تبنّي هذه البرامج في الشركات والمؤسسات الوطنية يزيد من انفصامها عن المجتمع، أما تبنّيه في المؤسسات والشركات الإسلامية فقد يؤدي إلى تناقض مع رسالتها مما يوقعها في أخطاء؛ لذلك نحن بحاجة ماسة إلى تطوير الموارد البشرية وإدارتها إسلامياً لتكون منسجمة مع المجتمع من جهة، وتتفق مع رسالة المؤسسات والشركات الإسلامية من جهة أخرى.

وإذا بحثنا في التراكم الحضاري-الإسلامي في محاولة لصياغة برنامج خاص لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع الشركات والمؤسسات الإسلامية فيمكن ذلك.

فالله في محكم تنزيله كرّم الإنسان في كثير من المواقف، واعتبره أفضل مخلوق، وسخّر له ما في السموات والأرض جميعاً، قال الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ وأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلا هُدىً وَلا كِتَابٍ مُّنِيرٍ﴾ (لقمان: 20).

وفي قول الله سبحانه: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَاناً لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدىً وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (النحل: 89). "وهذا يدلّ على ضرورة ربط العمل بمبادئ الإسلام؛ لأن مبادئ الإسلام جاءت بما فيه صلاح الخلق في معاشهم ومعادهم"[1].

فكل وظيفةٍ مباحة يعمل فيها العامل المسلم بنيةٍ صالحة لبناء مجتمع إسلامي أو لخدمة المسلمين فإنه يزرع للآخرة، سواء أكانت وظيفة شرعية، أم علمية، أم صناعية، أم إدارية، أم تربوية، أم غير ذلك.

قال ﷺ: "إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئٍ ما نوى..."[2] فهذا الشمول هو أحد الركائز الأساسية للعقيدة والحضارة الإسلامية.

لقد حثّ رسول الله ﷺ على العمل ورفع درجته وقرنه بالجهاد في سبيل الله، حيث قال ﷺ: "إن كان خرج يسعى على ولده صغاراً فهو في سبيل الله، وإن كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو في سبيل الله، وإن كان خرج يسعى على نفسه يعفّها فهو في سبيل الله، وإن كان خرج رياءً ومفاخرةً فهو في سبيل الشيطان"[3].

---

1. د. الحميدان، عصام بن عبد المحسن. أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية. جامعة الملك فهد، الرياض 1427هـ- الصفحة 3.
2. رواه البخاري ومسلم عن عمر رضي الله عنه.
3. رواه الطبراني عن كعب بن عجرة رضي الله عنه بسندٍ صحيح.

وبيَّن ﷺ أن من يجمع بين الدنيا والآخرة خير ممن يقتصر على إحداهما: "ليس خيركم من ترك دنياه لآخرته ولا آخرته لدنياه حتى يصيب منهما جميعاً؛ فإن الدنيا بلاغ الآخرة، ولا تكونوا كلّاً على الناس"[4].

فلقد اهتم الإسلام بالإنسان وعمله، وهذا صلب الاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسات والشركات، لذا من الواجب علينا استنباط برنامج عمل لإدارة الموارد البشرية وتنميتها اعتماداً على المرجعية الإسلامية. ويشكل هذا البحث نقطة بداية ودعوة للكتّاب والباحثين والعاملين في حقل الموارد البشرية للمساهمة في صياغة برنامج متكامل لإدارة الموارد البشرية وتنميتها على الأسس والمبادئ الإسلامية.

مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟
2. ما هو الفرق بين أسس إدارة الموارد البشرية وتنميتها في الفكر التقليدي والفكر الإسلامي؟
3. محاولة وضع أسس لبرنامج إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منظور إسلامي.

فرضيات البحث

عند دراسة تطور إدارة الموارد البشرية بشكل عام، فإن صياغة عدة فرضيات محددة تعتبر إجابة عن مشكلة البحث، والفرضيات هي:

1. إن العنصر البشري يعتبر عنصراً أساسياً في التنمية الاقتصادية.
2. إن اعتماد برنامج لإدارة الموارد البشرية وتنميتها يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة واستمراريتها.

4. رواه ابن عساكر عن أنس ﷺ وصحّحه السيوطي في "الحاوي".

3. إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.

4. إن اعتماد أسس الفكر الرأسمالي ومبادئه في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية يساهم في انفصام هذه الموارد عن مجتمعها.

5. إن التراكم الحضاري-الإسلامي تتوفر فيه الموارد اللازمة لصياغة برنامج لإدارة الموارد البشرية وتنميتها يتناسب مع المؤسسات والشركات الإسلامية العصرية.

أسباب اختيار البحث

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع، أهمها:

أولاً: إن هذا الموضوع من جوهر الإسلام، فكما أن الإسلام يهتم بالإنسان عموماً، فهو يهتم بالإنسان أثناء العمل خصوصاً بدلالة الكتاب والسنة، والنصوص الكثيرة التي سترد في البحث تدل على أصالة الموضوع في الشريعة الإسلامية.

ثانياً: إن الموضوع على أهميته تقل فيه الكتابة المتخصصة رغم توفر العديد من الكتابات التي تعالج الموضوع وفق مرجعية الفكر الرأسمالي.

ثالثاً: إن الموضوع يهم أكثر الشركات والمؤسسات القائمة، وبشكل عام المصارف والشركات الإسلامية التي بدأت تنتشر في العالم ككل، لذا فهي بحاجة إلى التعرف إلى الأسس والمبادئ الإسلامية لإدارة الموارد البشرية وتنميتها.

رابعاً: إن الحاجة ماسّة إلى التأليف في هذا الموضوع لافتقار المكتبة العربية والإسلامية لهذا الموضوع بشكل عام.

أهداف البحث

1. تسليط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية.

2. الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وفق الرؤية الإسلامية.

3. توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع للباحثين والشركات والمؤسسات والمصارف الإسلامية.

منهج البحث

1. الأسلوب التاريخي: وذلك في جمع الأصول التاريخية لإدارة الموارد البشرية وتنميتها.
2. الأسلوب التحليلي: وذلك في دراسة أهم الأفكار والآراء التي عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية.
3. الأسلوب الوصفي: وذلك في جمع الأفكار المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتوصيفها وتصنيفها.

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية -وما يزال- عدداً من المتغيرات الأساسية التي شملت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومسّت المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم كافة على اختلاف درجتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات في هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول: بأننا نعيش الآن عالماً جديداً مختلفاً كل الاختلاف عن سابقه الذي سار عبر القرون.

وفي خضم هذه المتغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، حين أدركت الإدارة العليا الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف المنظمات الاقتصادية والاجتماعية. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية، ثم بدأ التزاوج -وهو أمر منطقي- بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.

لذلك نجد الحكومات تتدخّل لحماية العامل لأهمية هذا العنصر في الإنتاج والعملية الإنتاجية، بل من الواجب حمايته ورعايته هو وأفراد أسرته، إذ أنه -مما لا شك فيه- أن الآلة مهما بلغت تطوراً في إمكاناتها وقدراتها في العملية الإنتاجية فإنها لن تحِل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها (ابتكارها)، لذلك سيظل هذا العنصر عاملاً هاماً وأساسياً من عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكده الواقع، وتزكيه النتائج، ويدعمه العلماء والإداريون في الدول كافة.

إذن يمكننا القول: إن ظهور أهمية دور الموارد البشرية يعود إلى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلّفت عدة أسباب أظهرت مدى أهمية هذا العنصر في الحركات كلها سواء أكانت عمّالية (إنتاجية) أم غير ذلك، وأثبتت مدى أهمية وجود إدارة مختصة للموارد البشرية في المؤسسات جميعها.

غير أن التراكم الحضاري-الرأسمالي أوجد نظماً وبرامج اهتمت بالموارد البشرية في المجتمعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وفق الرؤية الخاصة بها والتي تلائم مجتمعاتها، مما يجعل

تطبيقها في مجتمعاتنا ذا إنتاجية أضعف عما هو في البلدان الأصلية، لذا كان من الضروري صياغة برنامج لإدارة الموارد البشرية يتلاءم مع التراكم الحضاري في مجتمعاتنا الإسلامية، ومما لاشك فيه، أننا عند صياغة هذا البرنامج قد نعتمد بشكل أو بآخر على بعض الأفكار والمبادئ التي وضعها الإداريون الرأسماليون، وهذا لا يتناقض مع مبدأ التبادل الحضاري الذي يؤدي إلى ارتقاء الأمم جميعها مع احتفاظ كل منها بهويتها الخاصة.

لذلك كان الفصل الأول عن أهمية العمل في الإسلام، ويبحث الفصل الثاني في أسس إدارة الموارد البشرية في الإسلام ومبادئها، مقارنة مع الأنظمة التقليدية، والمفاهيم الأساسية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومدى انسجامها مع الرؤية الإسلامية، وفي الفصل الثالث ندرس وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات الإسلامية، وأخيراً نتعرّف في الفصل الرابع إلى أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

أهمية العمل في الإسلام

المبحث الأول : مكانة العمل في الإسلام.

المبحث الثاني : الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسؤولياته في العمل.

المبحث الثالث : المبادئ الإسلامية العامة في المنظمة.

﴿فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾

(الكهف: 110)

المبحث الأول

مكانة العمل في الإسلام

العمل قيمة حضارية سادت المجتمعات الإنسانية، فمنذ أقدم العصور أقام الإنسان الحضارات عن طريق العمل، منها ما هو قائم مدون في آثار مكتوبة ومذاهب وآراء مشهورة، ومنها ما هو شاهد إلى اليوم من معالم معمارية ونقوش وتحف وأدوات بقيت على مر الأزمنة المتلاحقة؛ فالعمل أساس الحضارات اتفقت على أهميته الأديان والنظم والتشريعات السماوية، والقوانين البشرية الوضعية.

ويمكن أن نقول: إن العمل هو حرية الإنسان وكرامته، وهو التوازن النفسي والاجتماعي، وهو الحاضر، وهو المستقبل، والفرد الذي لا يعمل (مع توفر العمل وكانت له القدرة على إيجاده) فرد معدوم، والشعب الذي لا يعمل شعب سيؤول إلى الاندثار.

وبهذا الاعتبار يمكن للبطالة الإرادية أن تفقد الإنسان قيمه كلها ويصبح فرداً على الهامش.

نعم، إن العمل المستمر هو الذي صنع تاريخ البشرية، ورغم اختلاف المجتمع الحديث عن المجتمع القديم البسيط المحدود الاحتياجات، فما يزال العمل هو السمة الأساسية لتطور المجتمعات؛ فالثورة الصناعية ومن بعدها ثورة المعلومات، قامتا على جهود جبارة نقلت المجتمع الأوربي من حالة متأخرة إلى حالة أكثر تقدماً، وما زال التطور مستمراً بفضل الالتزام بالعمل.

إن العمل أدى إلى تقدم المجتمعات الغربية، ولكن إذا نظرنا إلى مجتمعاتنا الإسلامية فإن أهم عوامل تخلفنا هو انحطاط قيمة العمل، وتراجع مستوى المهارات اللازمة في عالم الإنتاج المادي والمعنوي.

حتى الزراعة التي هي الحرفة التقليدية في المجتمعات الإسلامية، والتي كانت تكفل لأهلها الغذاء وتصدير جزء كبير من إنتاجها، زحف إليها التخلف ولم تستطع أن تساير التقدم الذي

جعل من الزراعة علماً وصناعة، ووصل التدهور والعوز والتخلف بهذه المجتمعات إلى أن أصبحت تستورد احتياجاتها الغذائية من الدول المتقدمة، وأصبح القمح -على سبيل المثال- سلاحاً بيد أمريكا أقوى من أسلحتها النووية تستخدمه بشكل يومي لفرض سيطرتها على بعض الدول العربية والإسلامية.

ولهذا التخلف أسباب عديدة: اجتماعية واقتصادية وسياسية، ولكن من أهم الأسباب التي لم تحظَ بالاهتمام الوافي هو تراجع أهمية العمل في المجتمع، وعدم ربطه بأبعاده الدينية والوطنية والحضارية.

لقد رفع الإسلام من قيمة العمل كثيراً، واعتبره قيمة دينية وحضارية تحتل أعلى المراتب في سلّم القيم، وإن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي أفقده أن يكون أكبر وازع يصلح الخلل ويستدرك القصور، ليكون قوة دافعة نحو استكمال ما ينقصنا واستدراك ما يفوتنا.

"وقد كان قيام "الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل" خطوة عملية وتنظيمية لسد تلك الفجوة التي فصلت ما بين الإسلام والعمل، وأبرز الاتحاد (في عدد من رسائله) العلاقة الوثيقة التي تربط عالم الأعمال بالإسلام"[1].

"إن السعي والعمل الدؤوب للتطور وإقامة أسباب العيش الكريم علماً وصناعة وفلاحة وتجارة وتعميراً وتفجيراً للقوى الخلّاقة في النفس البشرية لصالح الفرد والمجتمع، لن يكون ممكناً إذا لم يتحد الجانب الروحي مع الجانب المادي"[2].

والإنسان الذي خلقه الله في أحسن تقويم وجعله خليفته في الأرض، من أول مظاهر فطرته السوية ميله إلى العمل؛ لأن العمل جزء من كيانه العضوي والنفسي.

فالقلب أقوى عضلة في الإنسان وأهمها وأسماها لا تتوقف عن العمل داخل جسم الإنسان ولدى الكائنات الحية التي لها قلوب، بل إن عمل القلب الوظيفي هو مظهر الحياة ولا يتم إلا بتوفر شروط السلامة والغذاء والهواء وغيرها.

---

1. لقد تأسس الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل في مدينة جنيف 1981م - 1401هـ.
2. كوفي، ستيفين ر. إدارة الأولويات الأهم أولاً. ترجمة: د. السيد المتولي حسن، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض 2005. الصفحة 63.

أولاً: مكانة العمل في الإسلام

العمل هو مصداق الإيمان ومعيار الثواب والعقاب، ويوضح القرآن الكريم أن العمل له مكانة رفيعة وأهمية بارزة في أسس الإسلام وقيمه ومبادئه، وإذا كانت هذه الحقيقة غير مشهورة أو شائعة بين الناس، فإن هذا هو ذنب الشرّاح والمفسرين الذين لم يتجاوبوا تماماً مع هذا الكتاب العظيم، ومرّوا مروراً عابراً على آياته العديدة التي تهتم بالعمل، كما في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَكَأَيِّنْ مِنْ آيَةٍ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ يَمُرُّونَ عَلَيْهَا وَهُمْ عَنْهَا مُعْرِضُونَ﴾ (يوسف: 105).

ومن دلائل الاهتمام بأمر أن يتكرر ذكره وأن تتعدد اشتقاقاته، وإذا رجعنا إلى القرآن فإننا نجد أن كلمة (العمل) تعد من أكثر الكلمات وروداً، فقد استخدم القرآن مشتقاتها العديدة فيما وضعت له، فأشار إلى كلمة عمل (15 مرة)، وعملوا (52 مرة)، وتعملون (83 مرة)، ويعملون (56 مرة)، وأعمالهم (27 مرة)، ويعمل (10 مرات)، فضلاً عن بقية المشتقات التي ذكرت مرات أقل؛ مثل: عملت، أعمل، يعمل، عملا، عملكم، أعمالكم، أعمالنا، عامل، عاملون، عاملين.. ويصل مجموع هذه الإشارات إلى ما يقارب (243) مرة.

وبالإضافة إلى هذه الإشارات إلى كلمة العمل ومشتقاتها على وجه التعيين، فهناك إشارات أخرى عديدة إلى مضمون العمل مما يدخل في مترادفات كلمة العمل، مثل: فعل ويفعلون، وصنع ويصنعون، ومثل: الأمر بالسير، وأكل الطيبات، واستباق الخيرات إلخ.. مما يكاد يضاعف الرقم السابق.

ولإيضاح دلالة هذا الرقم نقول: أن الإشارات إلى الصلاة ومشتقاتها في القرآن الكريم تقارب المئة، وفي أغلبية الإشارات ذكرت الصلاة مقرونة بالزكاة، ومعنى هذا أن إشارات القرآن الكريم إلى العمل هي أضعاف إشاراته إلى الصلاة.

قد يقال: إن العنصر الهام ليس هو مجرد الذكر وعدد مرات الإشارة، وإنما المضمون والمكانة وفحوى هذا الذكر، وهنا أيضا يذكر القرآن الكريم العمل باعتباره مصداق الإيمان آونة، ومعيار الثواب والعقاب آونة أخرى، وقد يقدمه في الذكر على التوحيد أحياناً، نحو قوله تعالى: ﴿فَمَنْ كَانَ يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾ (الكهف: 110).

وقد يكتفي بالإشارة إليه أحياناً أخرى، كما في قوله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105).

وأوصى الله سبحانه وتعالى به الرسل: ﴿يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنْ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ﴾ (المؤمنون: 51).

وفي القرآن الكريم ثنائيات تنم على طبيعته الشاملة والتكاملية ولا يمكن أن يخطئها كل من أَلِف قراءته؛ فالليل يُذكر مع النهار، والشمس مع القمر، والسموات مع الأرض، والذين يقيمون الصلاة مع الذين يؤتون الزكاة. ومن أبرز هذه الثنائيات في الدلالة فيما نحن بصدده أيضاً، أن القرآن عندما يتحدث عن (الَّذِينَ آمَنُوا) فإنه يضيف إليهم دائماً (وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ) أي: عملوا وفق الشريعة الإسلامية، وقد تكرر هذا في القرآن مرات كثيرة تجاوزت المئة مرة.

"وهذا الربط المتواتر ما بين (الَّذِينَ آمَنُوا) و(عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ) يوضح أن الإيمان إنما يكتمل بالعمل الصالح، وإلا فلم يكن هناك مبرر لدوام الربط، ودلالة هذا الربط ومعناه أن الإيمان يكتمل بالعمل؛ فالإيمان دون عمل يخالف -دون ريب- توجيهات القرآن التي تقرن دائماً وأبداً الإيمان بالعمل"[3].

وفي بعض الحالات لا يذكر القرآن العمل صراحة ولكنه يعطي مضمونه جنباً إلى جنب مع مختلف العبادات، كما في سورة الجمعة: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ"﴾ (الجمعة: 10). وفي سورة الحج: ﴿وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَى كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ لِيَشْهَدُوا مَنَافِعَ لَهُمْ وَيَذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ فِي أَيَّامٍ مَعْلُومَاتٍ﴾ (الحج: 27). ونراه في أماكن أخرى يرمز إلى الإيمان بكلمة تجارة كما في قوله تعالى: ﴿هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَى تِجَارَةٍ تُنجِيكُمْ مِنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ ❖ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ﴾ (الصف: 10، 11).

3. البناء، جمال. تعميق حاسة العمل في المجتمع الإسلامي. بحث منشور في شبكة الانترنت.
http://www.islamiccall.org/Taamiq1.htm

وكذلك في قوله ﷻ: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنْفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً يَرْجُونَ تِجَارَةً لَنْ تَبُورَ﴾ (فاطر: 29).

كما ذكر الله ﷻ الذين يعملون في الأرض مع الذين يقاتلون في سبيل الله: ﴿عَلِمَ أَنْ سَيَكُونُ مِنْكُمْ مَرْضَى وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾ (المزمل: 20).

فهذه الإشارات كلها التي تجمع ما بين الصلاة والحج والمنافع وابتغاء فضل الله، والرمز للإيمان ومختلف قرباته بالتجارة توضح جميعها أن العمل في القرآن إنما هو بالمعنى الاقتصادي، أي: إن العمل المنتج اعتبر قريناً للإيمان ومصداقاً له.

وهذا الجمع المتكرر والمتواتر بين الإيمان والعمل الصالح يوحي أن الإيمان في القرآن يعد المدخل إلى عالم العقيدة و(الهوية) للمؤمنين، ولكن هذا المدخل والهوية لا يكفيان وحدهما بل لابد من العمل الصالح الذي يؤكدهما ويصدّقهما؛ فليس الإيمان بالتمني ولكن بما يصدّقه العمل.

وهناك إشارات أخرى في القرآن الكريم إلى العمل تؤكد هذه الحقيقة، فهي لا تكتفي بجعل العمل مصداق الإيمان ولكنها تجعله المعيار في الثواب والعقاب أيضاً؛ فالمؤمنون لا يُعفون بحكم إيمانهم من الحساب، وإنما العمل هو الذي سيقرر ما إذا كان هؤلاء المؤمنون يثابون أو يعاقبون: ﴿يَوْمَ تَجِدُ كُلُّ نَفْسٍ مَا عَمِلَتْ مِنْ خَيْرٍ مُحْضَرًا وَمَا عَمِلَتْ مِنْ سُوءٍ تَوَدُّ لَوْ أَنَّ بَيْنَهَا وَبَيْنَهُ أَمَدًا بَعِيدًا﴾ (آل عمران 30).

وفي القرآن الكريم جزء من آية. ثلاث كلمات بعيدة الدلالة والمغزى تلك هي: ﴿وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ﴾ (الأنبياء: 80). من هذه الكلمات الثلاث نعلم أن الحديث صادر عن الله تعالى؛ فالله تعالى هو الذي "عَلَّمَ"، وأن الحديث موجّه إلى داود عليه السلام، رأس بني إسرائيل وفخرها، وأن ما علّمه الله لداود هو صنعة الدروع، فأي تكريم للصنعة وقد ورد ذكرها في اللفظ القرآني وهي نفسها اللفظة السارية بين العمال اليدويين -أن يعلّمها الله نفسه لداود نفسه؟! كما تضمنت الآية أيضاً أن العلم هو وسيلة الصنعة وليس شيئاً آخر.

وأبرز من هذا كله في الدلالة الآية: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الملك: 2). فلا شيء أوضح من هذا في أن الله تعالى جعل هذه الحياة الدنيا امتحاناً مادته العمل.

ويتفق الحديث النبوي مع القرآن الكريم في الجمع ما بين الإيمان والعمل، واعتبار العمل مبرر الثواب والعقاب وهذا ما أوضحه الحديث النبوي عن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ: الإيمان بضعٌ وسبعون (أو بضعٌ وستون) شعبة فأفضلها قول لا إله إله إلا الله وأدناها إماطة الأذى عن الطريق...."[4]. يوضح لنا مدى شمول الإيمان بدءاً من ذروة العقيدة حتى أدنى عمل من الأعمال اليدوية.

واعتبر النبي ﷺ أن: "أمرك بالمعروف ونهيك عن المنكر صلاة، وحملك عن الضعيف صلاة، وإنحاؤك الأذى عن الطريق صلاة"[5]. وتحدث رسول الله ﷺ عن رجل: "يتقلّب في الجنة في شجرة قطعها من ظهر الطريق كانت تؤذي الناس."[6]. ويقابل هذا امرأة: "دخلت النار في هرة ربطتها فلا هي أطعمتها ولا هي أرسلتها تأكل من خشاش الأرض حتى ماتت"[7].

وقد قال الله تعالى لنبيه ﷺ: ﴿فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَى رَبِّكَ فَارْغَبْ﴾ (الشرح: 8). فإذا فرغت من أمور الدنيا فانصب إلى عبادة ربك، وعلى هذا المعنى قال ﷺ: "ليس خيركم من ترك الدنيا للآخرة.. ولا الآخرة للدنيا، ولكن خيركم من أخذ من هذه وهذه"[8].

وذمّ رجلٌ الدنيا عند علي بن أبي طالب كرّم الله وجهه، فقال رضي الله عنه: "الدنيا دار صدق لمن صدقها، ودار نجاة لمن فهم عنها، ودار غنى لمن تزوّد منها".

وعن أبي قلابة: "أن ناساً من أصحاب النبي ﷺ قدموا يثنون على صاحب لهم خيراً، قالوا: ما رأينا مثل فلان قط ما كان في مسير إلا كان في قراءة، ولا نزلنا في منزل إلا كان في صلاة، قال: فمن كان يكفيه ضيعته حتى ذكر ومن كان يعلف جمله أو دابته؟ قالوا: نحن، قال: فكلكم خير منه"[9].

---

4. رواه مسلم.
5. رواه ابن خزيمة في صحيحه.
6. رواه مسلم.
7. رواه مسلم وآخرون.
8. رواه ابن عساكر.
9. رواه أبو داوود.

وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طيرٌ أو إنسانٌ أو بهيمة إلا كان له به صدقة"[10]. وقال ﷺ: "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسَهَا فليَفْعَل"[11].

وعن أبي هريرة أن النبي ﷺ قال: "المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده والمؤمن من أمِنَهُ الناسُ على دمائهم وأموالهم"[12].

وعن أنس بن مالك أن رسول الله ﷺ قال: "لا إيمان لمن لا أمانة له..."[13].

وعن أنس بن مالك أيضاً قال رسول الله ﷺ: "يتبع الميت ثلاثة فيرجع اثنان ويبقى معه واحد، يتبعه أهله وماله وعمله فيرجع أهلُهُ ومالُهُ ويبقى عملُهُ"[14]. وهنا يؤكد رسول الله ﷺ أن عمل الإنسان هو وحده الذي يرافق المرء بعد وفاته.

وحديث المفلس يوضح لنا أهمية العمل في مقابل العبادة وكيف أن العبادة لا تغني عنه، ونصه: عن أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: "أتدرون ما المفلسُ؟ قالوا: المفلسُ فينا من لا درهم له ولا متاع. فقال: إن المفلس من أمتي يأتي يوم القيامة بصلاة وصيام وزكاة، ويأتي قد شتم هذا وقذف هذا وأكل مال هذا وسفك دم هذا وضرب هذا، فيُعطي هذا من حسناته وهذا من حسناته، فإن فنيت حسناته قبل أن يُقْضَى ما عليه أُخِذ من خطَاياهم فطُرِحَت عليه ثم طرح في النار"[15].

فهذه الأحاديث كلها هي كالآيات التي استشهدنا بها من قبل تجمع ما بين الإيمان والعمل. وواضح أن ما ورد فيها من تعبيرات نحو: الصدقة والصلاة والإيمان والجهاد والمسلم والمؤمن، تتسع لصنوف من الأعمال مستقلة عن العبادات قدر ما هي متصلة بممارسات من صميم

---

10. رواه مسلم والبخاري.
11. رواه الإمام أحمد في مسنده.
12. رواه الترمذي.
13. رواه الإمام أحمد في مسنده.
14 رواه البخاري ومسلم.
15. رواه مسلم.

الحياة العملية واليومية للناس، بل إن العبادات نفسها تحكم بهذه الممارسات والأعمال وتقاس بها وإن شملت أدنى الأعمال وامتدت إلى الحيوان والجماد.

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "لئن أموت بين شعبتي رحلي أضرب في الأرض أبتغي من فضل الله أحبّ إليّ من أن أُقتل مجاهداً في سبيل الله". وهنا نرى كيف قدّم عمر بن الخطاب رضي الله عنه الكسب على الجهاد استناداً إلى تقديم القرآن الذين يضربون في الأرض لكسب الرزق على المجاهدين في سبيل الله: ﴿وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾ (المزمل: 20). إن هذا لا يخرج عما أراده عمر رضي الله عنه من قوله. والحقيقة أنه لولا الكسب لما قام الجهاد في سبيل الله؛ لأن المال عصب القتال، ومن هنا جاءت أهمية الإعداد الاقتصادي والاقتصاد الحربي لتمويل الحروب خاصة في العصر الحاضر؛ إذ المال هو الوقود الحقيقي للحروب حيث تصمد الدولة في القتال ما قويت على تمويل حربها[16].

وقد يذكر في هذا الصدد أن القرآن الكريم عندما يذكر الذين (يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ) فإنه دائماً يذكر الذين يجاهدون بـ (أَمْوَالِهِمْ) أولاً ثم بـ (أَنفُسِهِمْ) ثانياً.

كما قد يذكر أن حرص عمر بن الخطاب رضي الله عنه على صحبة الرسول ﷺ وتقديره لأهمية ذلك لم يمنعه من "الصفق بالأسواق"، فعندما أُعلم بحديث لم يسمعه قال: "ألهاني الصفق[17] بالأسواق"[18]. ولعمر رضي الله عنه أقوال أخرى معروفة في الحث على العمل، فهو الذي قال لأناس وجدهم في المسجد تاركين العمل: "لا يقعد أحدكم عن طلب الرزق ويقول: اللهم ارزقني، فقد علمتم أن السماء لا تمطر ذهباً ولا فضة". وقال: "إني لأرى الرجل فيعجبني فأقول: أَلهُ حِرفة؟ فإن قالوا: لا، سقط من عيني". "ومرّ بقوم من القرّاء فرآهم جلوساً في المسجد قد نكسوا رؤوسهم، فقال: مَنْ هؤلاء؟ فقيل: المتوكلون. فقال:

---

16. د. قلعجي، محمد رواس. الاحتراف وآثاره في الفقه الإسلامي. مجلة المجمع الفقهي الإسلامي، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، مكة المكرمة، الصفحة 53.

17. الصفق: الخروج للتجارة في الأسواق.

18. رواه البخاري.

كلا، ولكنهم المتأكلون يأكلون أموال الناس، ألا أنبئكم مَنْ المتوكلون؟ قيل: نعم، قال: هو الذي يلقي الحب في الأرض ثم يتوكل على ربه". كذلك فإنه عندما دخل السوق في خلافته فرأى غالبية من فيه من النبط اغتم لذلك، ولما اجتمع بالناس أخبرهم بذلك وعذلهم في ترك السوق، فقالوا إن الله أغنانا عن السوق بما فتح به علينا، فقال: والله لئن فعلتم ليحتاج رجالكم إلى رجالهم ونساؤكم إلى نسائهم[19].

وقال أبو قلابة لرجل: لئن أراك تطلب معاشك أحبّ إلي من أن أراك في زاوية المسجد.

وسئل النخعي: التاجر الصدوق أحبّ إليك أم المتفرغ للعبادة؟ فقال: التاجر الصدوق أحبّ إلي لأنه في جهاد يأتيه الشيطان من طريق المكيال والميزان ومن قبل الأخذ والعطاء[20].

وقال العلماء: لا يجوز أن يتولى البيع والشراء، ويجلس في السوق لذلك إلا من هو عالم بأحكام البيع والشراء وأن تعلّم ذلك لمن أراده فرض واجب متعين عليه.

وكان مالك رحمه الله يأمر الأمراء فيجمعون التجار ويعرضونهم عليه، فإذا وجد أحداً منهم لا يفقه أحكام المعاملات، ولا يعرف الحلال من الحرام، أقامه من السوق وقال له: تعلّم أحكام البيع ثم اجلس في السوق، فإنّ مَنْ لم يكن فقيهاً أكل الربا". وكان التجار في القديم إذا سافروا استصحبوا معهم فقيهاً يرجعون إليه في أمرهم[21].

وهناك حكمة دقيقة وهامة من جمع الإسلام بين الإيمان والعمل والعلم، فلقد جعل العمل مصداقاً للإيمان، والعلم مصححاً مسار العمل. إن هذا الربط يعطي الفعالية للعمل المنتج والحراك الصحيح المتوازن في المجتمع.

ذلك أن العبادات المنفصلة عن العمل والعلم من صلاة وصيام وحجم...إلخ تصبح إيماناً تقليدياً في الأذهان، إذ يمكن أن تكون طقوساً شكلية أو تكون أداة لتعميق الإحساس بالذات

---

19. د. الصلابي، علي محمد. فصل الخطاب في سيرة ابن الخطاب (أمير المؤمنين عمر بن الخطاب). سلسلة الخلفاء الراشدين، الجزء الثاني، الشبكة الليبية، الصفحة 198.

20. المكي، أبو طالب. قوت القلوب. موقع الموسوعة الشاملة، مصدر موقع الوراق الصفحة 242 وفق الترقيم الإلكتروني www.alwarraq.com ، www.Islamport.com

21. فريد، أحمد. من أخلاق السلف. موقع صيد الفوائد الإلكتروني عنوانه في شبكة الإنترنت http://Saaid.net/mKarat/Ramadan/384.htm

بصرف النظر عن المجتمع؛ فالمصلي لا يعنيه ما تدور عليه حياة الناس حوله، وما يملأ دنياهم من هموم ومشكلات ما دام هو عاكفاً على صلاته وصيامه، مؤمناً أنه أدى واجبه وأنقذ نفسه وأرضى ربه، بل قد يتطور الأمر فتعطي هذه الصلاة وهذا الصيام منعزلين عن العمل إشباعاً كاذباً يرضي الضمير، وأن هذا هو المطلوب منه وقد أداه، فلا عليه إذا انصرف إلى غير ذلك مما يراه خارج إطار العبادة وطبقاً لمصلحته وهواه دون أي اعتبار آخر، وأخيراً فقد تطغى العبادة على العمل، كما يحدث عندما يترك موظف عمومي عمله ليصلي الظهر بمجرد سماعه الأذان ويدع الناس واقفين أو متعطلين في انتظاره، وقد يطيل ويصلي النوافل أيضاً وكأنه يتلذذ بتعذيب الناس أو يتقرب إلى الله بتعطيل أعمالهم!! في حين أن في الوقت المباح متسعاً، وأن تفريج كربات الناس أفضل من أي قربى أخرى.

وفي الحقيقة، إن العمل -كما توضح الآيات التي استشهدنا بها من قبيل المثال لا الحصر- هو مصداق الإيمان ومعيار الثواب والعقاب، ويجب أن لا يثير ذلك دهشتنا؛ لأن الإسلام دين حياة ومجتمع، وهو يرسي أسساً محددة في الاقتصاد والإدارة، ويتطلب مستويات معينة في التصرفات والمعاملات، فلابد من أن يكون العمل هو المحور والمعيار داخل الإطار الواسع للإيمان، ومن دون ذلك لا يمكن للمجتمع أن يكون قوياً متماسكاً سليماً، ولا يمكن أن تتوفر له القوة والمنعة والعزة والحماية من أطماع الدول الأخرى.

وإنها لمأساة مفجعة إغفال المجتمع الإسلامي المعنى الكبير للعمل وعلاقته الوثيقة بالإيمان، وأن تنتبه إلى هذا المعنى شعوب بعيدة كل البعد عن الإسلام، فالذين زاروا كوريا واليابان وتفقدوا مصانعها لمسوا أن العمال هناك يؤمنون أن العمل عبادة، ويمارسونه بالتركيز واستحضار القلب الواجب للعبادة؛ فالمصنع له قداسة المسجد، والعمل عبادة له استغراق العبادة، والعمال يتقربون إلى الله بالإنتاج، لأن هذا الإنتاج هو السبيل الوحيد للنجاة، وهو المصدر الوحيد للعيش الكريم، ويشيع بينهم القيم الحضارية، ويرسم الابتسامات على الشفاه، ويعيد الآمال إلى النفوس، ويكفل للشعب كله العزة والكرامة.

ثانياً: علاقات العمل

نظم الإسلام الحقوق والواجبات العمالية قبل أن تحدث الثورة الصناعية في أوروبا بعشرة قرون تقريباً، أي: قبل أن يظهر المصنع الآلي والقوة المحركة والرأسماليون والطبقة العاملة

والحركة النقابية، فضلاً عن أن جزيرة العرب كانت صحراء لم تقم فيها حضارة زراعية أو صناعية كالتي قامت في مصر والعراق أو الشام، وكان النشاط الاقتصادي هو التجارة، ومن هنا فلم يتضمن القرآن أو السنة نصوصاً صريحة ومحددة عن علاقات صناعية بالمعنى الحالي الذي يحكم علاقات العمال وأصحاب الأعمال، ولكننا مع هذا نستطيع أن نتوصل إلى هذه الخطوط من أصلين:

أولهما: المبدأ الرئيسي عن أن العمل واجب أولاً، ومن هذا الواجب ينبع الحق، وما يستتبعه هذا المنطق من آثار العلاقات.

ثانيهما: ما يمكن قياسه من العلاقات التي كانت تحكم فئتي قوة العمل المأجور الموجودة وقتئذ، وهما الخدم والرقيق، وكذلك بعض الأحكام الخاصة بالتجارة التي تبلور فيها النشاط الاقتصادي تقريباً في الجزيرة العربية عند ظهور الإسلام، واستنباط الأحكام المطلوبة من الأصول والمبادئ العامة التي استهدفها الإسلام لصلاح المجتمع، وقد نجد عند قراءة القرآن معاني علاقات العمل ماثلة في الذهن ما يمكن اعتبارها أساساً لعلاقات عمالية إسلامية.

إن الأصل الأول من هذين ألا وهو أن العمل في الإسلام واجب، مشتق من أن القرآن الكريم والسنة النبوية يوجبان وجوباً العمل على كل مسلم، ويمليان عليه ويحددان له طبيعته ونطاقه وأداءه، ثم لا يكتفيان بذلك، بل هما أيضا يوجبان عليه اجتناب أنماط معينة من الأعمال، وأساليب معينة من الأداء، بحيث يشمل الوجوب الناحيتين الإيجابية والسلبية.

وهذا المنطلق (منطلق الوجوب) يختلف تماماً عن منطلق العمل في المجتمعات الدنيوية التي لا تلتزم بتوجيه إلهي، إذ يكون العمل فيها بالنسبة إلى عامة الناس مجرد وسيلة للحصول على الدخل، ويتركز الاهتمام على الحقوق ومدى ما يمكن الوصول إليه والحصول عليه، وتكون الواجبات تبعاً للحقوق، وتخضع وسائل الأداء لأنواع المراقبة والمحفزات المادية، ويتحكم في السياسات العمالية سوق العمل وآلياته دون النظر إلى أخلاقيات تحكم هذا السوق، بينما يكون العمل لدى القلة المميزة مجرد وسيلة لكسب المال أو إنفاقه دون نظر إلى أخلاقيات تحكمه، فيمكن أن يأتي عن طريق استغلال حروب أو أزمات أو خداع، ويمكن أن ينفق على الاستمتاع والإثارة والبذخ.

ومن ناحية أخرى، فإن الإسلام عندما يوجب العمل على الناس فإنه يعفي الدولة من أن تكون محتكرة توريد العمل، سواء أكان ذلك عن طريق تملّك الدولة لوسائل الإنتاج أم عن

طريق إلزام الدولة بخريجي الجامعات والمعاهد، فهذا أو ذاك بعيد عن سياسة العمل الإسلامي وروحه وجوهر نظامه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

ولما كانت الواجبات الإسلامية (التي يدخل فيها العمل) ذات صفة شاملة ومطلقة وموجهة للناس عامة ودون استثناء، وكانت طبيعة العمل وأخلاقياته ذات مبادئ واحدة لا تختلف، فإن وجوب العمل لا يقتصر على العمال ولكنه ينسحب على أصحاب الأعمال والدولة؛ فالعمل بالنسبة إليهم جميعاً واجب له أخلاقياته ومبدئيته، والنتيجة أن يحدث تلاق يجعل واجباتُ فريقٍ حقوقَ فريق آخر؛ فأخلاقيات العمل توجب على العمال الإخلاص والإحسان وعدم استغلال الوقت والمواد في غير مصلحة العمل، وأخلاقيات العمل توجب على أصحاب الأعمال مقابلة الإحسان بالإحسان وتحرّم عليهم البخس أو الاستغلال.

وهكذا ينال العمال حقوقهم حتى دون مطالبة؛ لأن حقوقهم تلك هي واجبات أصحاب الأعمال، كما يظفر أصحاب الأعمال بحقوقهم في الإتقان والمهارة والأمانة؛ لأنها واجبات العمال، ويفترض أن يتم هذا بالنسبة إلى الفريقين ما دامت آليات أخلاقيات العمل في الإسلام تعمل بانتظام[22].

ولكن لما كان الضعف الإنساني متمكناً من النفوس، وكان إغراء الربح طاغياً، والميل إلى التهاون وبذل الجهد الأقل غالباً، فإن الإسلام وضع المعيار الذي على أساسه تتم التسوية ويحدث التقابل ما بين الواجبات والحقوق، وهذا المعيار هو العدل الإسلامي المستمد من القرآن الكريم ومن السنّة ومن الخلف الصالح.

والنصوص التي تتناول هذا العدل عديدة وصريحة وجازمة، والمطلوب هو ترجمتها إلى مواد وتقنينها.

إن نموذج التنمية في المنهج الإسلامي هو نموذج للتنمية المستقلة بعيدة عن التبعية، وهو منسجم مع مبدأ العدالة في التوزيع الذي يتّسم به العدل الإسلامي ويتميز به عن دعاوى العدل الأخرى، وهو أنه موضوع، فلم يضعه أصحاب الأعمال، ولم تضعه الحكومة، بل لم يضعه العمال ولكن الله تعالى هو الذي أقره في كتابه وبالوحي إلى نبيه محمد ﷺ؛ ومن هنا فلا يمكن

22. البنا، جمال. الإسلام والحركة النقابية. الصفحة 18. http://www.islamiccall.org/taamiq.htm

الطعن فيه بدعوى الذاتية التي أفسدت كل صور العدل المزعومة التي وضعها ويدّعيها طرف من الأطراف[23].

ولما كان الجميع ينطلقون من نقطة واحدة هي العمل المفروض والمحكوم بأخلاقيات ذات مبادئ واحدة، ويستهدفون غايات محكومة أيضاً بالأخلاقيات السابقة نفسها، فإن النتيجة أن المجتمع يسير في اتجاه واحد؛ فالعامل يسير، وصاحب العمل يسير، والدولة تسير، والجميع يكسب من هذا السير تبعاً لقواعد العدل الإسلامي، وهذا يعكس حقيقة التفكير بالمنفعة للجميع، ويتم هذا بفاعلية وتناغم يحسم التناقضات والصراعات التي تأتي من اختلاف المنطلقات، وتعارض الغايات، وانعدام الأخلاقيات الواحدة، وبهذا يتحقق السلام الاجتماعي والتنمية الاقتصادية في وقت واحد وبأفضل صورة.

بشكل عام، إن كل ما يدخل في إتقان العمل والاقتصاد في الوقت والموارد بحيث يعطي أفضل إنتاج ممكن يدخل في واجبات العامل، وإن إعداد البيئة الداخلية المناسبة، والبعد عن أي صورة للإرهاق أو الاستغلال، واحترام كرامة العامل، ومنحه المقابل العادل، كل هذا يدخل في واجبات صاحب العمل، وإن إعداد البيئة المناسبة، وتهيئة المناخ العام، وإتاحة فرص التدريب واكتساب المهارات، وتوجيه الاقتصاد والإنتاج بالشكل الصحيح، وتصحيح الخلل والانحراف في المسار، يدخل في واجبات الدولة وتصبح بالتالي حقوقاً للمواطنين تجاهها، وهي في كل هذا محكومة بأخلاقيات العمل وتحقيق العدل الإسلامي.

إن الالتزام بهذه الواجبات وتطبيقها يتطلب تغييراً في رسم السياسة الاقتصادية، وتحديد ظروف العمل وشروطه وعلاقاته.

والأصل الثاني ألا وهو في التعرف إلى أحكام علاقات العمل، وهو، كما ذكرنا، واضح في النصوص التي تحكم العلاقة ما بين الخادم والسيد أو العبد والسيد، وهي عديدة وصريحة خاصة في السنة، وهي تحمي الخادم والعبد جسداً وروحاً حماية كاملة، وتكفل له مستوى من المعاملة يكاد يرقى به إلى مرتبة المساواة بالسيد، وهو ما تقضي به الأحاديث النبوية التالية:

---

23. د. شحاتة، حسين حسين. أولويات الإنتاج في المنهج الإسلامي وأثرها على التنمية. بحث مقدم إلى مؤتمر قضية الإنتاج في مصر 1416 هـ أبريل 1991 م، جامعة أسيوط. الصفحة 20.

- عن أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: "لا يقولّن أحدكم عبدي وأَمَتي كلكم عبيد الله وكل نسائكم إماء الله ولكن ليقل غلامي وجارية وفتاي وفتاتي"[24]. ونهى المملوك والجارية أن يقولا ربّي وربّتي، ولكن سيدي وسيدتي.
- وعن أبي مسعود البدري رضي الله عنه قال: "كنتُ أضربُ غلاماً لي بالسَّوْط فسمعتُ صوتاً من خلفي اعْلَمْ أبا مسعود فلم أفهم الصوت من الغضب، قال: فلما دنا مني إذا هو رسول الله ﷺ فإذا هو يقول: "اعْلَمْ أبا مسعود. قال: فألقيتُ السوط من يدي. فقال: اعْلَمْ أبا مسعود أن الله تعالى أقدر عليكَ منك على هذا الغلام. قال: فقلت: لا أضرب مملوكاً بعده أبداً. وفي رواية، فقلت: يا رسول الله هو حرّ لوجه الله فقال: أما أنك لو لم تفعل لَلَفَحَتْكَ أو لمسَّتْك النارُ"[25].
- وعن معاوية بن سُوَيد بن مَقَرِّن قال: لطمتُ مَوْلى لنا فدعاه أبي ودعاني فقال: اقتصَّ منه، فإنا معشر بني مُقَرِّن كُنا سبعةً على عهد النبي ﷺ وليس لنا إلا خادمٌ فلطمه رجلٌ منا فقال رسول الله ﷺ: أعتقُوها. قالوا: إنه ليس لنا خادمٌ غيرها قال: فلتخدمهمْ حتى يستغنوا فإذا استَغْنَوا فليعتقوها[26].
- وعن عمار بن ياسر رضي الله عنه قال: قال لي رسول الله ﷺ من ضرب مملوكه ظلماً أقيد منه يوم القيامة[27].
- وعن عائشة رضي الله عنها قالت: "أن رجلاً قعد بين يدي النبي ﷺ فقال: يا رسول الله إن لي مملوكِين يُكذّبونني ويخونونني ويعصونني وأشتُمُهُم وأضربُهُم فكيف أنا منهم؟ قال: يُحْسَبُ ما خَانُوك وعَصَوْك وكذّبُوك وعقابُك إياهم فإن كان عقابُك إياهم بقدر ذنوبهم كان كفافاً لا لك ولا عليك، وإن كان عقابك إياهم دون ذنوبهم كان فضلاً لك، وإن كان عقابك إياهم فوق ذنوبهم اقتُصّ لهم منك الفَضْل. قال: فتنحّى الرجلُ فجعل يبكي ويهتف فقال رسول الله ﷺ: أما تقرأ كتاب الله: ﴿وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ

---

24. رواه مسلم وأحمد.
25. رواه مسلم.
26. رواه أبو داود.
27. رواه الطبراني.

الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ﴾ (الأنبياء: 47). فقال الرجل: والله يا رسول الله ما أجد لي ولهؤلاء شيئاً خيراً من مفارقتهم أُشهدُكُم أنهم أحرار كلهم"[28]. هنا يدعونا رسول الله ﷺ إلى العدل في تقويم الأداء والمحاسبة وإلا فإن الله سوف ينصف العمال المظلومين يوم القيامة.

- عن المعرور بن سُوَيد قال رأيت أبا ذر وعليه حُلّة وعلى غلامه مثلُها فسألتُه عن ذلك قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: إخوانكم وخولكم جعلهم الله تعالى تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يديه فليطعمْهُ مما يأكلُ وليلبسْهُ مما يلبُس، ولا تكلّفوهم ما يغلبهم فإن كلّفتموهم فأعينوهم عليه"[29]. في هذا الحديث يدعونا رسول الله ﷺ إلى الإحسان عند تحديد الأجور والتعويضات الأخرى بشكل يتناسب مع العائد الكلي في المؤسسة.

- وعن علي رضي الله عنه قال: "كان آخر كلام رسول الله ﷺ الصلاة الصلاة اتقوا الله فيما ملكت أيمانكم. وفي رواية أخرى وما ملكت أيمانكم"[30].

- وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: "قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجلٌ أعطى بي ثم غدر، ورجلٌ باع حراً فأكل ثمنه، ورجلٌ استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره"[31]. هذا الحديث واضح وصريح يحض القائمين على الأعمال أن يدفعوا أجور عمالهم من دون تأخير ولا تأجيل.

بالإضافة إلى هذه النصوص، فإن القرآن والحديث عالجا جوانب عديدة من التعامل التجاري، وحرّما الممارسات كلها التي تتضمن عنصراً من عناصر الضرر أو الغبن أو الاستغلال، وهذه يمكن استلهامها؛ لأن ما يطبق حماية للمستهلك يمكن أن يطبق حماية للعامل، ولأن استبعاد وسائل الغبن والاستغلال قضية ذات مبدأ لا تتغير في التجارة عنها في الصناعة أو الخدمات أو أي نشاط آخر.

28. رواه الترمذي.
29. رواه مسلم وآخرون.
30. رواه أبو داود وابن ماجة.
31. رواه البخاري.

ومما تقدم يمكن استخلاص عدة مبادئ تحكم العلاقات العمالية الإسلامية:

1. حسن المعاملة، وذلك من خلال التعامل بأدب ولطف، والتزام الأخلاق الحسنة التي يأمر بها الشرع، وتجنب ذميم الأخلاق من سبّ وشتم وسخرية وغيرها، والالتزام بالقدوة التامة في ذلك رسول الله ﷺ.

وعن أنس رضي الله عنه قال: "خدمت النبي ﷺ عشر سنين فما قال لي أفّ ولا لِمَ صنعتَ؟ ولا ألا صنعت"[32].

وإن أدبيات الإدارة الحديثة دعت إلى المعاملة الحسنة مع العمال، واعتبرتها أساس العلاقة الناجحة، وكان صلى الله عليه وسلم يعظ أصحابه بأهمية الرفق بالرعية والأتباع وبخاصة من هم تحت مسؤولية العامل.

عن عائشة رضي الله عنها: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "اللهم مَنْ ولي من أمر أمتي شيئاً فشقّ عليهم فاشقُقْ عليه، ومَنْ ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفُقْ به"[33]. الرفق من القائد أو المسؤول يقرّب ويؤلّف بين القلوب وهو أساس المدير الناجح، وفي ذلك قول الله سبحانه وتعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللهِ لِنتَ لَهُمْ، وَلَوْ كُنتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ، فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: 159).

ومن جوانب الرفق بالعاملين التواضع معهم، وعدم تكليفهم بما لا يطيقونه وبما يشغلهم عن واجباتهم الأساسية، فقد كان نبي الله شعيب رحيماً بموسى -عليهما السلام- عندما استأجره: ﴿وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِن شَآءَ اللهُ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾ (القصص: 27).

إن التزام مبدأ الرحمة في علاقات العمل من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، واجبٌ منبعه الإسلام؛ فرحمة العمال والشفقة عليهم، والتجاوز عن زلاتهم، والعفو عن هفواتهم، وترك تحقيرهم وإذلالهم، خُلُقٌ محمود، ومن كان ذلك من سمته وخُلُقِه فحريٌّ أن يتجاوز الله عنه

32. رواه البخاري.

33. رواه مسلم.

عند اشتداد حاجته، قال تعالى: ﴿والكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ واللهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (آل عمران: 134).

ومن مجالات الرفق مع العاملين والعملاء التبسّم، والهَدْي النبوي يحث على التبسّم ويقول ﷺ في ذلك: "تبسّمك في وجه أخيك لك صدقة..."[34]. ومن عناصر الرفق في العمل إدراك حاجات العملاء والسعي إلى حلها، فالإسلام حثّ أولي الأمر على قضاء حاجات الآخرين وعدم ردّهم وإغلاق الباب دونهم، كما قال ﷺ: "ما من إمام أو والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته ومسكنته"[35]. وهذا الأمر النبوي يشابه ما يطلق عليه الآن في الفقه الإداري الحديث (سياسة الباب المفتوح)، وهو ما نحن بحاجته في القطاع العام الخدمي، ربما أكثر منه في القطاع الإنتاجي العام والخاص.

2. دفع الأجور المتفق عليها كاملة في موعدها، والأحسن في مثل ذلك كتابة عقد يوضح فيه واجبات العامل وأجرته ويشهد عليه، للحيلولة عما يحصل من تنازع واختلاف.

وحرمان العامل من أجرته أو بعضها مُنكَر عظيم، وكبيرة من الكبائر ينبغي عدم التهاون بها. قال ﷺ: "قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل أستأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره"[36].

3. الحرص على تعليم العمال أحكام دينهم، وآداب شريعتهم، من كل طريق ممكن، خصوصاً في أمر العقيدة والتوحيد، وبيان الشرك وخطره، وهذا أمر تهمله أكثر الشركات والمؤسسات القائمة على مبدأ الشريعة الإسلامية، ويعود ذلك إلى عدم تقدير الاحتياجات التدريبية بشكل جيد. إن هذا التدريب يقوّي عند العمال بشكل عام عناصر الأمانة والقوة والالتزام بالوقت، مما يعطي لهذه المؤسسات ميزة تنافسية إضافية في السوق.

---

34. رواه الترمذي.
35. الألباني في الجامع الصغير.
36. رواه البخاري.

4. عدم الخروج على كرامة الوظيفة وشرفها، إن العامل مطالب بالابتعاد عن الإتيان بسلوكيات أو أفعال تتناقض مع كرامة المنشأة التي يعمل بها، سواء أكان ذلك في محل العمل أم خارجه.

وإن لم يكن هناك تحديد واضح لمثل هذه الأفعال والسلوكيات، إلا أن أي سلوك غير مرض من الموظف أو العامل لابد من أن يُقيّم حسب الظروف السائدة والوظيفة التي يتقلّدها، وخطورة السلوك المعيب سيكون أثره في تزعزع ثقة الجمهور والتعامل مع المنشأة، وفي ذلك قوله ﷺ: "البرُّ حُسْن الخُلُق، والإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطّلع عليه الناسُ"[37].

5. الالتزام بسياسة المنشأة والأوامر التي تصدر عن المديرين فيها، فالعامل -بحكم عمله- يجب أن يطيع وينفذ التعليمات التي تصدر عن رؤسائه، وهذا مقبول شرعاً وقانوناً وعرفاً، وفي ذلك قوله ﷺ: "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فإن أُمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة"[38].

إن الالتزام والطاعة يقتضيان من العامل تبنّي وجهة نظر إدارته والدفاع عنها ولو كان ذلك يخالف رأيه، وهذه الطاعة لا تعني أن العامل لا يستطيع إبداء وجهة نظره وطرح أفكاره مادام وصل إلى ذلك دون تحيّز أو هوى، ولكن عليه أن يطرح آراءه ضمن الأصول المتبعة في المنشأة التي يعمل فيها، وأن يطرحها بلطف وأدب ووضوح، كما علّمنا الله تعالى: ﴿وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ (البقرة: 83).

6. العمل بروح الفريق الواحد، فالعاملون في منشأة ما يجب أن يعملوا كفريق واحد، كما قال الله تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ (التوبة: 71). وكان ذو القرنين عندما أراد بناء سد قال للذين احتاجوا السد: ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ (الكهف: 95). أي: اعملوا معي فريقاً واحداً حتى نستطيع أن نتم بنيان هذا السد. ونظراً إلى تعدد الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، فإنه أصبح من اللازم العمل كفريق عمل واحد يشدّ بعضه بعضاً، لذلك جعل رسول الله ﷺ وجود معاونين

---

37. رواه مسلم.

38. رواه مسلم.

يؤازرون مَنْ هم في مستوى المسؤولية من الخير الذي يسوقه الله للمسؤول، لقوله ﷺ: "من ولي فيكم عملاً فأراد الله به خيراً جعل الله له وزيراً صالحاً، إن نسي ذكّره وإن ذكر أعانه"[39].

إن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من الأساليب الإدارية الناجحة، وخاصة في مجال النشاطات أو الخدمات التي تحتاج إلى جهد جماعي كالبنوك ومصانع إنتاج الآلات الإلكترونية...، وقد استفادت شركة "موتورولا" -على سبيل المثال- من خصلة حب التعاون الراسخة في بعض البلدان الإسلامية، ومن فاعلية العمل بروح الفريق الواحد، إذ تدل إحصائيات هذه الشركة على أن وضع مصنع الشركة في ماليزيا الذي يضم /300/ عامل من أفضل مصانعها من حيث الجودة والإتقان والإبداع، ويفوق أمثاله في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قدم عمال هذا المصنع أكثر من /41000/ اقتراح لتحسين العمليات الإنتاجية وتطوير المنتج وفّرت أكثر من مليوني دولار سنوياً[40].

7. الالتزام بحدود العقد المتفق عليه ما بين العمال والشركة وعدم تكليفهم ما لا يطيقون، فهم بشر لهم حدود وطاقة لا يمكنهم تجاوزها، فلا يجوز تجاهل هذا الأمر لما يترتب عليه من الأذى والضرر، وقد نبه النبي ﷺ إلى ذلك فقال: "إن إخوانكم خولُكُم جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكلُ وليلبسه مما يلبسُ ولا تكلفوهم ما يغلبهم فإن كلفتموهم ما يغلبهُمْ فأعينوهم"[41].

8. عدم التساهل فيما يتعلق بالمحارم والأعراض، ومن هذه الصور التهاون بالخلوة بين الموظفين والعمال.

وهناك نصوص في القرآن والحديث يمكن أن تعد أصولاً تشريعية يستند إليها في تأصيل كثير من الأحكام، ماذا يبقى بعد هذا المصدر الأعظم لاستلهام قواعد علاقات العمل وسياسته في الإسلام؟

وهذا المصدر -على أنه أعظم المصادر- فإنه لم يُلْمَس، لأن معالجته تفترض الاجتهاد وإمعان النظر واستخلاص الأحكام، وقد تقاعست همم فقهاء المسلمين عن ذلك، لذلك يجب على

39. رواه أبو داود في كتاب "الخراج".

40. نيلسون، بوب. 1001 طريقة لأخذ المبادرات في العمل. مكتبة جرير، الرياض 2001، الصفحة 122.

41. رواه البخاري.

فقهائنا إعادة قراءة النصوص الدينية من وجهة نظر إدارية عمالية، والربط بينها لما يحقق مصلحة الجميع ويحقق رسالة الإسلام.

ثالثاً: مضمون العمل

أصل القيمة وشمول الأداء هو العمل، وهو معيار الحساب ثواباً أو عقاباً، فما هي دلالة ذلك في اللغة الاقتصادية؟

إن الدلالة التي يمكن أن تستمد من هذه الواقعة هي أن الإسلام يجعل العمل هو أصل القيمة، خاصة إذا أضفنا إلى هذه الحقيقة حقيقة أخرى، وهي أن الإسلام لا يعطي الجاه أو النسب أو الوراثة أو المظهر أية قيمة، ولا يجعل لهم عند الحساب وزناً، بل إن الإسلام لا يعطي المال في حد ذاته قيمة. قال الله تعالى: ﴿وَمَا أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُم بِالَّتِي تُقَرِّبُكُمْ عِندَنَا زُلْفَىٰ إِلَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا﴾ (سبأ: 37). وإنما تنسب القيمة إلى طريقة الحصول على هذا المال والهدف منه، ثم طريقة التصرف فيه. لكن في المجتمع الرأسمالي يعد المال المعيار الأول، ويطلق عليه -مجمعاً ومتراكماً- رأس المال الذي تدور عليه بقية الأصول، ويبدأ به المشروعات، ويضفي على صاحبه الاعتبار والمنزلة الاجتماعية؛ فالغني يحترم لثروته وإن حصل عليها بأحط الوسائل -فالنقود لا رائحة لها- إن كان جاهلاً؛ لأنه يمكن أن يستأجر العلماء، والفقير يُزدرى لفقره.

ولكن الأمر يختلف في المجتمع الإسلامي، فلا يمكن الحصول على مال إلا بفضل العمل (ما عدا الميراث بالطبع -وهو استثناء- وعدالة توزيعه تفتته بين الورثة) ومن خلال وسائل مشروعة، ولا يجوز التصرف فيه إلا من خلال قنوات مشروعة، وهذه القنوات من عمل وإخلاص وابتغاء الخدمة، هي ما تعطي المال أهميته ويستمد منها قيمته، أما المال في حد ذاته أو خارج هذه الأطر فلا يغني شيئاً، وفي ذلك قول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَمَا يُغْنِي عَنْهُ مَالُهُ إِذَا تَرَدَّىٰ﴾ (الليل: 11)، وقوله: ﴿إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا لَن تُغْنِيَ عَنْهُمْ أَمْوَالُهُمْ وَلَا أَوْلَادُهُم مِّنَ اللَّهِ شَيْئًا﴾ (آل عمران: 10).

وأشد من هذا كله صراحة الآية: ﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ﴾ (النجم: 39). إذ هي تنفي عن الإنسان إلا ما يسعى إليه ويقوم به، أي: العمل.

وتحريم الإسلام للربا وتحليله للبيع دليل آخر على أن العمل هو أصل القيمة، لأن الفرق الرئيسي بين الربا والبيع (أو مختلف صور النشاط المباح) هو أن المال في الحالة الأولى يُكسب دون عمل يقوم به صاحبه، وأنه في الحالة الثانية إنما يُكسب بما يقوم به صاحبه من عمل؛ فافتقاد العمل في الربا من أهم أسباب التحريم، وملازمة العمل في البيع هو سبب التحليل، وما هذا إلا لأن العمل يمثل إضافة منشئة مرتبطة بالإنسان، ويستهدف إثراء الحياة، وإشباع الاحتياجات، وتقديم الخدمات.

ويشبه تحريم الإسلام للربا تحريمه الاكتناز الذي يعطّل عمل الذهب والفضة في قيامهما بدورهما كأداة للتعامل والتنمية الاقتصادية.

ولما كان العمل أصل القيمة، فإن الإسلام يفترض في الإنسان السوي وفي المجتمع السوي العمل، وهذا ما يؤكده الإمام علي بن أبي طالب كرّم الله وجهه: "قيمة كل امرئ ما يحسنه"[42].

وكان كبار الصحابة: أبو بكر وعمر بن الخطاب وعثمان وعلي وسعد بن أبي وقاص وعمرو بن العاص وعبد الرحمن بن عوف -رضوان الله عليهم- من أصحاب الحرف والمهن، ومع أن صحبة النبي ﷺ كانت أحبّ إليهم من أبصارهم وأسماعهم، فإنهم لم يروا أن ذلك يوجب عليهم هجر أعمالهم، فكانوا تجاراً نشطاء في السوق نهاراً. وعندما ذكّر عمر بن الخطاب رضي الله عنه بما لم يسمعه من النبي ﷺ قال: "ألهاني الصفق بالأسواق"[43]. ولم يعتمد المهاجرون على كرم الأنصار الذين كانوا على استعداد للنزول لهم عن نصف أموالهم، ولكنهم مارسوا حرفهم بل أن الأنبياء أنفسهم -عليهم السلام- كانت لهم حرفهم المعروفة: فنوح كان نجاراً، وداود حداداً، وإدريس نساجاً، وموسى راعياً عليهم السلام، كما كان محمد ﷺ راعياً وتاجراً. قال ﷺ: "ما بعث الله من نبي إلا رعى الغنم. فقالوا: حتى أنت يا رسول الله. قال: نعم كنت أرعى على قراريط لأهل مكة"[44].

42. نصور، مضر رياض. القيمة. جريدة الثورة، عدد 6312، دمشق 23-5-206.

43. رواه البخاري.

44. رواه البخاري.

ولم ير الإسلام أن التوكل ينافي العمل. عن علي رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "ما منكم من أحد إلا وقد كتب مقعده من النار ومقعده من الجنة. قالوا: يا رسول الله أفلا نتكل على كتابنا وندع العمل؟ قال: اعملوا فكلٌ ميسر لما خُلِق له أما من كان من أهل السعادة فيُيَسّر لعمل أهل السعادة، وأما من كان من أهل الشقاوة فيُيَسّر لعمل أهل الشقاوة ثم قرأ: ﴿فَأَمَّا مَنْ أَعْطَى وَاتَّقَى وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَى﴾ (الليل: 6)"[45].

فالنبي ﷺ يوضح لهم أن العمل هو سبيل هذا المصير، فلا يتصور أن يكون هناك توكل دون عمل. ومن هنا أيضاً وجه ﷺ أحد المسلمين بقوله: "اعْقِلْها وتَوَكّل"[46]؛ فالتوكل لا ينفي العمل ولكنه يتبعه. وفي الحديث المشهور عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: سمعت نبي الله ﷺ يقول: "لو أنكم تتوكّلون على الله حقّ توكُّلِهِ لرزقكُم كما يرزق الطير تغدو خماصاً وتروح بطاناً"[47]. فإن الله تعالى لم يرزق الطير وهي جاثمة في وكناتها وأعشاشها، وكان عليها أن تغدو وتروح حتى يرزقها الله.

كذلك يتفق مع هذا (أي: جعل الإسلام العمل أصلاً للقيمة) كراهة الإسلام للبطالة الإرادية وذمّه للمسألة.

وقد شبه النبي ﷺ البطالة الإرادية والمسألة تشبيهاً مروّعاً تجعل صاحبها يكفّ عنها إلى الأبد قال ﷺ: "لا تزال المسألةُ بأحدكم حتى يلقى الله وليس في وجهه مُزْعَةَ[48] لحم"[49]. وقال ﷺ: "لأنْ يأخذ أحدُكُم أحْبُلَهُ فيأتي الجبل فيجيئ بحزمة من حطب على ظهره فيبيعها فيَسْتغنِي بثمنها خيرٌ له من أن يسأل الناسَ أعْطَوْه أو مَنَعُوه"[50]. وهذا هو ما طبقه الرسول ﷺ عندما جاءه رجل من الأنصار يسأله فقال له: "أما في بيتك شيء؟ قال: بلى حِلْسٌ نَلْبَسُ بعضَهُ ونَبْسُطُ بعضَهُ وقَعْبٌ نشرَبُ فيه من الماء، قال: ائتني بهما. فأتاه بهما فأخذهما رسول الله ﷺ بيده وقال: من يشتري هذين؟ فقال رجل: أنا آخذهما بدرهم. قال رسول الله ﷺ: مَنْ يزيد

45. رواه البخاري.
46. رواه الترمذي.
47. رواه أحمد واللفظ له والترمذي وابن ماجة.
48. مزعة: قطعة.
49. رواه مسلم وأحمد.
50. رواه أحمد.

على درهم مرتين أو ثلاثاً قال رجل: أنا آخذهما بدرهمين. فأعطاهما إياه وأخذ الدرهمين وأعطاهما الأنصاري وقال: اشتر بأحدهما طعاماً فانْبِذه إلى أهلكَ واشتر بالآخر قَدُوماً فأْتني به. فأتاه به فشدّ فيه رسول الله ﷺ عوداً بيده ثم قال له: اذهب فاحتطب وبعْ ولا أَرَيَنَّك خمسة عشر يوماً. فذهب الرجل يحتطب ويبيع فجاء وقد أصاب عشرة دراهم فاشترى ببعضها ثوباً وببعضها طعاماً، فقال له رسول الله ﷺ: هذا خيرٌ لك من أن تجيءَ المسألة نُكْتَةً في وجهك يوم القيامة، إن المسألة لا تَصْلُحُ إلا لثلاثة: لذي فَقْرٍ مُدْقِع، أو لذي غُرْمٍ مفظع، أو لذي دم مُوجِع"[51].

وقال النبي ﷺ: "أشد الناس عذاباً يوم القيامة المكفي الفارغ"[52]. والمكفي هو الذي يكفيه غيره مسألة معيشته، والفارغ المتعطل الذي استحبّ الكسل والتعطل.

على أن المضمون الاقتصادي للعمل في الإسلام الذي يجعل العمل أصل القيمة ليس إلا جانباً من جوانب هذا المضمون، أما الجانب الآخر، فهو شمول العمل الإسلامي لصور العمل كافة على نقيض المذهب السائد في الفكر الحديث الذي يحصر العمل في المضمون الاقتصادي أو العمالي أو الإنتاجي أو النقابي؛ فالمضمون الإسلامي للعمل يغطي كل من "يعمل عملاً صالحاً"، سواء أكان موظفاً، أم طالباً، أم ربة بيت، أم حرفياً، أم تعاونياً، أم متطوعاً لعمل خيري، فكل هؤلاء يعدون "عمالاً" ويدخل عملهم في إطار العمل الإسلامي.

وإن التتبع التاريخي لدلالة كلمة (عمّال) يوضح كيف أنها تدهورت مع تدهور المجتمع الإسلامي بعد ازدهاره فترة النبوة والخلافة الراشدة فقد كانت كلمة (عمّال) فيها تطلق على ولاة الأمصار والقائمين على الزكاة، ثم بدأت تتدهور وتتقلص تدريجياً حتى كادت تنحصر في العمل اليدوي.

كما يمكن أن نلحظ بدايات هذا التدهور في فهم دلالة كلمة (العمل) أيضاً عند بعض كتّاب القرن الخامس الهجري "كالماوردي"، الذي تحدث عن الصناعة باعتبارها صناعة فكر،

51. رواه أبو داود.

52. الألباني، محمد ناصر الدين. الفتح الكبير (ضعيف الجامع الصغير). المكتب الإسلامي، بيروت 1971. رقم الحديث 867، حديث ضعيف جداً.

وصناعة عمل، وصناعة مشتركة بين الفكر والعمل متأثراً -بالطبع- بالفهم الإسلامي الأولي الذي يعطي الكلمة معنى الشمول، ولكنه أيضاً متأثراً ببدء التدهور اعتبر أن صناعة العمل أحطّ من صناعة الفكر رغم الأحاديث النبوية التي تعطي العمل اليدوي الأفضلية.

إن "الماوردي" يصور لنا (عالم العمل) في عصره ويقسمه إلى أربعة أقسام:

ـ الأول: هو الزراعة، فهي مادة أهل الحضر وسكان الأمصار[53] والمدن، والاستمداد منها أعم نفعاً وأوفى فرعاً، ولذلك ضرب الله تعالى بها مثلاً فقال: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِئَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ﴾ (البقرة: 261).

ـ الثاني: وهو نتاج الحيوان، فهو مادة أهل الفلوات[54] وسكان الخيام؛ لأنهم لمّا لم تستقر بهم دار ولم تضمّهم أمصار، افتقروا إلى الأموال المتنقلة معهم ومالا ينقطع نماؤه بالظعن[55] والرحلة، فاقتنوا الحيوان؛ لأنه يستقل بالنقلة بنفسه ويستغني عن العلوفة برعية، ثم هو مركوب ومحلوب، فكان اقتناؤه من أهل الخيام أيسر لقلة مؤونته وتسهيل الكلفة به، وكانت جدواه عليهم.

ـ الثالث: وهو التجارة، فهي فرع لمادتي الزرع والنتاج، فقد روي عن النبي ﷺ أنه قال: "تسعة أعشار الرزق في التجارة والحرث والرزق الباقي في السابياء[56]"[57].

ـ الرابع: وهو الصناعة، فهي تتعلق بما مضى من الأسباب الثلاثة، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام: صناعة فكر، وصناعة عمل، وصناعة مشتركة بين فكر وعمل[58].

---

53. الأمصار: من المصر وهي الحد من الأرض ومصر هي المدينة المعروفة (القاهرة) والجمع منها الأمصار أي المدن.
54. الفلوات: من الفلو بتشديد الواو وهو المهر.
الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر. مختار الصحاح. مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 1995، الصفحة 214.
55. الظعن: الرحلة القصيرة والجمل يظعن عليه.
الأفريقي. لسان العرب. مرجع سابق الصفحة 271.
56. السابياء: النتاج. المرجع في الحاشية 57 لابن سلام.
57. ابن سلام، القاسم. غريب الحديث لابن سلام. دار الكتاب العربي، بيروت 1975. الصفحة 299.
58. الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد البصري. أدب الدنيا والدين. طبعة المعارف العمومية، القاهرة 1928. الصفحات 187-197.

"فالماوردي" في هذه النبذة الطويلة يصور لنا عالم العمل في القرن الخامس الهجري والحادي عشر الميلادي، ويعيد معايش الناس، وسد حاجاتهم، والتوصل إلى منافعهم إلى مادة. والمادة هي الأصول النامية بذواتها، وهي عنده نبت نام وحيوان متناسل، أي: الزراعة والثروة الحيوانية، أما الكسب فهو العمل، أو الأفعال الموصلة إلى المادة والتصرف المؤدي إلى الحاجة، وهذا يتم بربح تجارة وكسب صناعة، والصناعة بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

صناعة فكر، وصناعة عمل، وصناعة مشتركة بين الفكر والعمل؛ فصناعة الفكر تضم إدارة الناس وتدبير البلاد، أو العلم والفقه، وصناعة العمل تنقسم إلى عمل صناعي وعمل، والصناعة المشتركة بين الفكر والعمل، فقد تكون صناعة الفكر فيها أغلب مثل الكتابة، أو صناعة العمل فيها أغلب مثل البناء.

ويؤكد الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل أن ربات البيوت يُعدْن من المجموعات التي يحق لها الانضمام، بحكم صفتها إلى الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل، شأنها في ذلك شأن المنظمات العمالية والطلابية والتعاونية الأخرى؛ لأن ربات البيوت يعملن عملاً صالحاً، بل لعله من أعظم الأعمال الصالحة إذا أردن به تربية الجيل تربية إسلامية رشيدة، يزرعن فيه حب العمل والتمسك بالمبادئ الإسلامية.

رابعاً: مقوّمات العمل

- المقوم الأول: النيّة، يتميز العمل الذي يثاب عليه ويعتد به في الإسلام عن غيره بمقومات معينة، من أبرزها النية أو ما يمكن أن نسميه الإرادة، ففي الإسلام يفترض أن يصدر العمل عن نية طيبة، وهو يقاس بدرجة طِيبة هذه النية وسموها وخلوصها. وأساس ذلك القاعدة العامة التي وضعها الحديث المشهور: "إنما الأعمال بالنيات". والتي استلهم فيها روح القرآن عندما حقق للإنسان حرية الاختيار في قوله تعالى: ﴿فَأَمَّا مَنْ أَعْطَى وَاتَّقَى ❖ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَى ❖ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَى ❖ وَأَمَّا مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَى ❖ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَى ❖ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْعُسْرَى ❖ وَمَا يُغْنِي عَنْهُ مَالُهُ إِذَا تَرَدَّى﴾ (الليل: 5-11).

وقوله: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ❖ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ❖ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ❖ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾ (الشمس: 7-10). وقوله: ﴿مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعَاجِلَةَ عَجَّلْنَا لَهُ فِيهَا مَا نَشَاءُ لِمَنْ نُرِيدُ

ثُمَّ جَعَلْنَا لَهُ جَهَنَّمَ يَصْلَاهَا مَذْمُومًا مَدْحُورًا ❖ وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَى لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا ❖ كُلًّا نُمِدُّ هَؤُلَاء وَهَؤُلَاءِ مِنْ عَطَاءِ رَبِّكَ وَمَا كَانَ عَطَاءُ رَبِّكَ مَحْظُورًا﴾ (الإسراء: 18-20).

وهذا المقوّم لا يمكن لغير الإسلام أن يتضمنه؛ لأن للإسلام ولاية خاصة على قلب المؤمن به متأتية من الله الذي يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور، ومستلهمة من النبي ﷺ وهو المثل الأعلى والأسوة والقدوة، وهذا وذاك هما مما لا يوجد في الاقتصاد أو القانون أو النظم الوضعية عامة، وتميّز العمل الإسلامي بهذا المقوّم يجعل العمل جزءاً من إيمان العامل.

إن العمل الإسلامي -باعتباره بلورة لإيمان العامل المسلم وضميره- يجب أن يُمنح حماية من عمليات البيع والشراء وضغوط المنافسة، كما أن العامل المسلم نفسَه فرد في مجتمع التكافل الإسلامي الذي لا يهدر فيه جهد، ولا يضيع فيه فرد، ويقوم على أساس الجسد الواحد، "المؤمنون تتكافأ دماؤهم وهم يد على من سواهم ويسعى بذمتهم أدناهم"[59]، ومن شأن هذا وذاك حسم أي استغلال أو متاجرة لعمل يمثل إيمان العامل وضميره، لذلك يجب على المؤسسة أو الشركة القائمة على الشريعة الإسلامية أن تلتزم بمبدأ دفع أعلى مستوى للأجور، أو على الأقل أن لا تسعى إلى زيادة الأرباح على حساب استغلال العمال.

واشتراط توفر النية في العمل جعل الإسلام يستبعد أسلوب السخرة والإكراه، فكل عمل أُجبر العامل على أدائه يفقد أصالته و(عذريته) ولا يعتد به، ويجوز للعامل -إن استطاع- أن يتحلل منه دون مسؤولية.

إن من أهم مساوئ المجتمع الرأسمالي هي البطالة، وإن معجزة المجتمع الاشتراكي هي العمالة، ولكن إذا أخذت هذه العمالة شكل السخرة والإكراه فإن المجتمع الاشتراكي يكون قد وصل من النقيض إلى النقيض، وأصبح أسوأ من المجتمع الرأسمالي؛ لأن العمل سخرة لا يُشرّف أحداً، ولا يغني عنه حينئذ شعارات: العمل حق، والعمل واجب، والعمل شرف...إلخ، وإنما يكون واجباً مشرّفاً عندما يؤمن به العامل نفسه ويسعى إليه، أما أن يُحمل عليه حملاً ويُسخّر فيه قسراً، فإنه يكون عندئذ عقوبة أسوأ من السجن؛ لأن السجن عقوبة

59. رواه النسائي وأبو داود.

مقيدة للحرية ولكنها لا تمس شخص المسجون، والعمل سخرة عقوبة مقيدة للحرية ومنصبة على شخص السجين.

وقد تنبه الفقهاء إلى ذلك وأكدوا أن النية تجعل الأعمال اليومية عبادة، فمن كان يشرب أو ينام بفكرة المحافظة على صحته، وأن يقوم بواجبه نحو نفسه وأولاده وبلده، ويستطيع الوفاء بالتزاماته الإسلامية، فإن هذه الأفعال كلها تصبح عبادات ويثاب عليها، كما يصبح العمل المنتج عبادة وشرف ويعطي العامل الإحساس بالقيمة ويزيد من فعاليته.

بالإضافة إلى هذا كله، فإن اعتبار النية مقوماً من مقومات العمل الإسلامي أو عاملاً يجب أن يحسب حسابه، سيحد شيئاً ما من أسلوب نقل العمال إلى أعمال لا يتجاوبون معها، والأخذ بنظم القابلية، والحرص على توفر عنصر التفضيل الشخصي ما أمكن عند التكليف بالمهام، وهذا يتوافق مع أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية المتبعة في الشركات العالمية.

وإذا تحكمت الضرورات بتكليف فرد ما بعمل لا يحس نحوه قابلية أو تجاوباً، فمن المفروض أن يمنح مثل هذا الفرد علاوة تعينه على تقبّل هذا العمل.

- المقوم الثاني: صلاح العمل، فمن المقومات البارزة في العمل الإسلامي أن يكون صالحاً، وكلمة صالح ومشتقاتها، هي من الألفاظ القرآنية التي أعطاها تواترها في القرآن هوية قرآنية توضح قسماتها وتجعل معاجم اللغة توردها كالآتي:

صلح: زال عنه الفساد. وصلح الشيء: كان نافعاً أو مناسباً. وأصلح في عمله أو أمره: أتى بما هو صالح نافع.

وأصلح الشيء: أزال فساده. وأصلح بينهما، أو ذات بينهما، أو ما بينهما: أزال ما بينهما من عداوة وشقاق.

وصالحه مصالحة وصِلاحاً (بكسر الصاد): سالمه وصافاه. ويقال: صالحه على الشيء: سلك معه مسلك المسالمة في الاتفاق.

والصالح: المستقيم المؤدي لواجباته.

والصلاح: الاستقامة، والصلاح: السلامة من العيب.

والصلاحية: الاتساق في عمل ما. والصلاحية للعمل: حسن التهيؤ له[60].

وهذا التحديد لمعنى كلمة (صلح) هو ما يتفق مع معنى هذه الكلمة في القرآن؛ فالقرآن يستخدمها في مقابل الفساد، كما في قول الله تعالى: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ لَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ قَالُوا إِنَّمَا نَحْنُ مُصْلِحُونَ أَلَا إِنَّهُمْ هُمُ الْمُفْسِدُونَ وَلَكِنْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ (البقرة: 11-12). وقوله: ﴿يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ﴾ (النمل: 48). وقوله: ﴿وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ﴾ (البقرة: 220). وقوله: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾ (الأعراف: 56).

كما يستخدمها أيضاً في مقابل الظلم وعقب التوبة أيضاً، في مثل قوله سبحانه وتعالى: ﴿فَمَنْ تَابَ مِنْ بَعْدِ ظُلْمِهِ وَأَصْلَحَ﴾ (المائدة: 39)، وقوله: ﴿وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَى بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ﴾ (هود: 117).

وهكذا يتضح أن معنى كلمة (صالح) لا يمكن أن تقتصر على الشعائر والفرائض الدينية كما يتصور الناس، وإن الرجل الصالح ليس هو بالدرجة الأولى من يلتزم بالعبادات والمساجد، ولكنه النافع والمناسب والعادل والكفء والبريء من شوائب الفساد أو الظلم.

كما علينا أن نلحظ أن القرآن، وإن كان قد اختار لفظتي الصالحات والحسنات اللتين توحيان بمعان ذات طبيعة عملية من إحسان أو كمال أو استقامة أو صلاحية...إلخ، فإن الكلمتين نفسيهما لهما صلة ما بمعاني الطيبة والخير التي ترتبط بالدين.

وقد أجمل القرآن بإعجازه الخارق القضية كلها في لفظتين عندما صور المثل المنشود للعامل: ﴿الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26). فالإسلام لا يقنع بقوة دون أمانة أو أمانة دون قوة، وإنما هو يريدهما معاً للعمل الإسلامي وإن تفاوتت النسب، أو تطلبت المواقف إبراز عنصر على عنصر آخر.

وإن استخدام هذين المقومين: النية والصلاحية واجبٌ لتقويم العمل والحكم على مدى إسلاميته؛ بمعنى أن كل عمل يؤمن صاحبه أن ممارسته له توفر له مورد العيش الذي يفضله، أو لا يستطيع احتراف غيره في ظروفه وملابساته، وأن هذا العمل يفيد المجتمع ويسد ثغرة من احتياجات المسلمين، فإنه يعد إسلامياً يثاب عليه. وإن تقويم العمل قد لا يكون بالعمل نفسه

60. المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية. الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار الفكر، مصر دون تاريخ. الصفحة 520.

قدر ما يكون بالنية فيه ومكانه في خدمة المجتمع، فقد تكون بعض الأعمال مرهقة ومتعبة تضطر صاحبها إلى صنوف من الأذى والقذر، ولكنها مع هذا تكون إسلامية يثاب صاحبها عليها، بل قد يضاعف له الثواب لقاء ما يعانيه من إرهاق وأذى.

إن استخدام هذا المعيار المزدوج (النية والصلاحية) يعطي العمل الإسلامي فعالية كبيرة تزيد من قدرة الشركات الإسلامية على المنافسة في السوق العالمية؛ لأن العامل في الغالب يعمل وينتج ما يحب لخدمة من يحب، وهذا يرتقي بالذكاء العاطفي في المؤسسة الذي أثبتت البحوث أن زيادة مستوى الذكاء العاطفي في مؤسسة ما يؤدي إلى زيادة في قدرتها التنافسية[61].

61. د. مبيض، مأمون. الذكاء العاطفي والصحة العاطفية. المكتب الإسلامي، بلفاست، المملكة المتحدة 2003. الصفحة 185.

المبحث الثاني

الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسؤولياته في العمل

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من صلصال من حمإٍ مسنون، وسوّاه ونفخ فيه من روحه، وأمر الملائكة أن يسجدوا له، كما جاء في قول الحقّ عزّ وجلّ: ﴿وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَراً مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ ❖ فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ﴾ (الحجر: 28-29).

وكانت حكمة الله سبحانه وتعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض، حيث يقول تبارك وتعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 30). وهو بذلك كرّم الإنسان على غيره من المخلوقات مجتمعة، وهذا التكريم لم يعفه من العمل والجدّ، بل أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه بالعمل وجعله واجباً عليهم: ﴿وَ قُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105). وقد ورد الفعل (عمل) وتصريفاته /243/ مرة في القرآن الكريم، مما يدل على عظمة العمل وأهميته كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح غيره من العباد بما يرضي الله عزّ وجلّ، فيلتزم أوامره ويتجنب نواهيه.

إن دور الفرد خلال أداء عمله يلعب دوراً مهماً من أدواره الحياتية التي يوجد فيها، حيث يحقق ذاته، وينتج ما يفيده ويفيد الناس، مع التزامه بما يرضي الله سبحانه.

كما أن علاقة العمل التي تربط الفرد بأناس غيره من: رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاملين من داخل المنظمة وخارجها، هي من أعظم العلاقات شأناً لما لها من تأثير في حياة الناس، وما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر.

أولاً: التفكير وإعمال العقل

لقد قسّم المفكرون الإسلاميون العقل إلى ثلاثة جوانب متكاملة:

الأول: العقل الوازع الذي ينهى الإنسان عن أفعال ويحول بينه وبين ما يشتهيه على أساس أخلاقي، وفي ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَقْرَبُوا الفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ التِي حَرَّمَ اللهُ إِلَّا بِالحَقِّ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُون﴾ (الأنعام: 151).

الثاني: العقل المدرك الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله.

الثالث: العقل المفكّر الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني والأشياء.

وقد استعرض "العقاد" في كتابه التفكير فريضة إسلامية أكثر من ستين آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وبوضوح إلى إعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في أن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل، ويدعو إلى إعماله والاحتكام إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضه من مواقف.

فالتوكل على الله سبحانه وتعالى لا ينافي ضرورة العمل والبحث والتفكير فإن خلق الله العقل للإنسان لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يعفيه من تبعة الضلال والتقصير في استخدام العقل[1].

و بذلك يتضح لنا أن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله، ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميّز في أداء العمل المكلّف به، ويجنبه الأخطاء والتقصير، كما يجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرائق لأداء ما يُكلّف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق المنافع للناس.

وفي هذا الإطار هناك أمران منبثقان عن التفكير وإعمال العقل هما:

1. أهمية الاختيار المسؤول من بين البدائل

يواجه الإنسان في عمله وفي مجالات الحياة كلها مواقف تحتم عليه الاختيار، وإن عملية اتخاذ القرارات تكون دورية وأساسية وفقاً لتصرفاته في هذه المواقف، والاختيار المقصود هو

---

1. العقاد، عباس محمود. التفكير فريضة إسلامية. نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، دون تاريخ. الصفحة 16.

الاختيار المؤسس على البحث والتفكير والتدبر وإعمال العقل، فلا سبيل له للتنصّل من تلك المسؤولية، فحتى الإيمان والكفر هما من اختيار الإنسان، إذ يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿وَقُلِ الحَقُّ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَن شَاءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَاءَ فَلْيَكْفُرْ﴾ (الكهف: 29).

مما سبق نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم في أية مؤسسة من واجبه في أثناء عمله أن يُحكّم عقله بالاختيار وأن يتحمّل مسؤولية اختياره، وهو في هذا يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه محاولاً تبين الرشد من الغيّ، ويستكشف النافع والضار، ويؤسس قراره بناءً على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

إن الإدارة تقوم في الغالب على استثمار عقول المديرين الموهوبين، وإذا اعُتمد هذا المبدأ فسيتم استثمار العقول جميعها في المنظمة مما سيرتقي بها.

إن من أهم مبادئ التطوير الإداري في الوقت الحاضر روح المبادرة وتحمّل المسؤولية، وهذا يفرض على العامل المسلم أن يستشعر حجم هذه المسؤولية أمام الله عز وجل، وأمام شركته، وأمام المتعاملين مع هذه الشركة، وأن يحرص على القيام بحق هذه المسؤولية العظيمة. وفي الحديث عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ أنه قال: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راعٍ وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[2]. يؤكد رسول الله ﷺ في هذا الحديث على أهمية الإدارة (راع) والمسؤولية حسب المستوى الإداري، وهذا الترابط بين المسؤولية والمهام من أحدث أساليب الإدارة الحديثة، وقد وضع الفقهاء ضوابط لحدود المسؤولية هي[3]:

1. العقل والبلوغ مناط بالتكليف تنتفي المسؤولية والمساءلة بانتفائه.
2. الاستطاعة بكل معانيها وصورها اللازمة لتحمّل أمانة التكليف، كما في قول الله سبحانه وتعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286).

---

2. رواه مسلم.
3. د. أبو غدة، عبد الستار. مسؤولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية. مجموعة دلة البركة، جدة 1997. الصفحة 286.

3. الحرية في القبول أو رفض المهام الواجبة؛ فالإكراه من عوارض الأهلية.

ومن أهم مكونات استشعار المسؤولية في المؤسسات ومنظمات الأعمال هي المحافظة على ممتلكات هذه المؤسسات وأموالها، وبخاصة المحافظة على الوحدات الإدارية أو الإنتاجية التي يعمل فيها العامل، وذلك من أهم واجبات الأمانة والكفاية في الوقت الحاضر، وهذا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في الإقلال من الهدر وتخفيض التكاليف، وفي ذلك قول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالعَدْلِ إِنَّ اللهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً﴾ (النساء: 58).

ولذلك فالإسلام يحث الأفراد الاعتماد على أنفسهم وعدم الرجوع إلى قيادتهم الإدارية في كثير من الأمور؛ فهو يشجع المبادرات الشخصية في المؤسسة والمجتمع.

إن روح المبادرة أصبحت ذائعة الشيوع في أدبيات علم الإدارة، وهي تعني كون أننا من بني البشر الذين كرّمهم الله؛ وجعلهم أفضل المخلوقات، وسخر لهم ما في السموات والأرض، فلا بد أن نكون مسؤولين عن حياتنا وأفعالنا. إن سلوكنا هو تعبير عن قراراتنا وليس عن ظروفنا، إننا نستطيع أن نخضع مشاعرنا لقيمنا، وأن نملك زمام المبادرة وتحمّل المسؤولية لصنع الأحداث[4].

إن طبيعتنا الأساسية هي أن نكون فاعلين وليس عرضة لأفعال الآخرين، وإن الأخذ بزمام المبادرة وتحمّل المسؤولية لا يعني أن نكون مندفعين أو عدوانيين، بل مدركين مسؤوليتنا في صنع الأحداث.

معظم الناس ينتظرون شيئاً ما، أو تغيراً في الظروف المحيطة بهم، أو أن يأتي أحدٌ ما ليهتم بهم، غير أن الذين يحصلون على الوظائف الجيدة هم أولئك الأشخاص الذين يملكون روح المبادرة وتحمّل المسؤولية، الذين هم أنفسهم حلاً للمشكلة وليسوا هم المشكلة ذاتها، الذين يفعلون كل ما هو ضروري لتكون مؤسساتهم مميزة.

الفرق بين الأشخاص الذين ينتهجون أسلوب المبادرة في أعمالهم، وبين الأشخاص الذين لا يسلكون المسلك نفسه، هو كالفرق ما بين الليل والنهار، وهذا يحدث فارقاً بالفاعلية يصل لمئات الأضعاف.

---

4. كوفي، ستيفن ر. العادات السبع للناس الأكثر فعالية. مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الرياض 2004. الصفحة 100.

إن المؤسسات تحتاج إلى المبادرة لخلق التوازن الفعّال بين عنصري الإنتاج والقدرة على الإنتاج، وإن الأنشطة التجارية وفئات المجتمع الأخرى بوسعها أن تمتلك روح المبادرة، وبوسعها أن تجمع ما بين الإبداع والطاقات الكامنة لدى الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة لخلق محيط وبيئة عمل تتسم بالمبادرة داخل هذه المؤسسات. إن المؤسسات لا يجب أن تكون تحت رحمة الظروف المحيطة، وإن بوسعها أن تمتلك روح المبادرة لتحقيق القيم والأهداف المشتركة للأفراد المعنيين بها[5].

2. الوفاء بالعهود والمواثيق

دلّت الآيات والأحاديث الصحيحة على وجوب الوفاء بالعهد والميثاق، وبيّنت شناعة جرم من نقضهما أو أخلّ بهما، وقد يصل الإخلال بهما إلى الكفر، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِ﴾ (المائدة: 1). فقد أمر الله سبحانه وتعالى الذين آمنوا أن يوفوا بعهودهم تجاه الناس، كما أمرهم أن يوفوا بعهودهم تجاهه في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَوۡفُوا بِعَهۡدِي أُوفِ بِعَهۡدِكُمۡ وَإِيَّايَ فَٱرۡهَبُونِ﴾ (البقرة: 40).

كما نجد في الآية التالية ضرورة أن يُتِم المرء الاتفاق إلى نهايته رغم تبدّل الظروف قال تعالى: ﴿فَأَتِمُّوا إِلَيۡهِمۡ عَهۡدَهُمۡ إِلَىٰ مُدَّتِهِمۡ﴾ (التوبة: 4). وفي آيات أخرى ويؤكد الله سبحانه أهمية الوفاء بالعهد لأن الإنسان مسؤول عن عهوده نحو قوله: ﴿وَأَوۡفُوا بِٱلۡعَهۡدِ إِنَّ ٱلۡعَهۡدَ كَانَ مَسۡؤُولاً﴾ (الإسراء: 34). وقوله: ﴿وَكَانَ عَهۡدُ ٱللَّهِ مَسۡؤُولاً﴾ (الأحزاب: 15).

هذه الآيات صريحة الدلالة على وجوب الوفاء بالعهود وحرمة الغدر والخيانة.

كما وردت أحاديث كثيرة في وجوب الوفاء بالعهد، وتأثيم من نقض ميثاقه أو غدر بما عاهد عليه، فقد روى البخاري عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: "أربعُ خِلَالٍ من كُنّ فيه كان منافقًا خالصاً: مَنْ إذا حدّث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا عاهد غدر، وإذا خاصم فجر، ومن كانت فيه خُصْلَةٌ منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدَعَهَا"[6]. فقد اعتبر رسول الله ﷺ بأن ناقض العهد منافق، فالأمر يتعدى علاقة الطرفين

5. كوفي، ستيفين ر. المرجع السابق. الصفحة 109.

6. رواه البخاري.

ليصبح علاقة الطرفين مع الله سبحانه وتعالى؛ فمن يوفِ بالعهد يكن صادقاً مع الله، ومن يُخلفْ عهده يكن منافقاً وبعيداً عن الله سبحانه وتعالى. ويؤكد ذلك رسول الله ﷺ في حديث آخر، فعن علي بن أبي طالب ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: "...فمن أخْفَر مسلماً فعليه لعنةُ الله والملائكة والناس أجمعين لا يقبل منه صَرْفٌ ولا عَدْلٌ..." [7]. ويضيف بأن الغادر يكون مبغوضاً من عموم المجتمع. ويضيف أيضاً في حديث آخر بأن من ينقض العهد ويغدر في الناس يُفضح أمره يوم القيامة، كما جاء عن أنس ﷺ عن النبي ﷺ قال: "لكل غادر لواءٌ يوم القيامة..."[8]. وعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن رسول الله ﷺ قال: "إن الغادر يَنْصِبُ الله له لواءً يوم القيامة فيُقال: ألا هذه غَدْرةُ فلان"[9].

والأحاديث في هذا الباب كثيرة جدًا، والسُنة النبوية تشهد على ذلك، ومن هنا فإن وجوب الوفاء بالعهد والميثاق أمر واضح لا يحتاج إلى مزيد بيان، ونقضهما محرّم بصريح الكتاب والسنة.

والعقود تشمل ما عقده الإنسان بحكم مسؤولية الاستخلاف التي عهدها الله إليه من أمور العمل والحياة اليومية والطاعات: كالصلاة والحجاب، وترك المحرمات: كشرب الخمر وأكل الحرام...إلخ.

إن إعمال الإنسان لعقله وتدبّر ما حوله من فرص ومخاطر يبين له البدائل المتاحة وما فيها من منافع أو مضار فيقع اختياره على أحدها، ثم يؤكد اختياره بالتعاقد مع منشأة يعمل لديها يتولى فيها مهاماً معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، فيكون ملتزماً بهذا العمل وبالحفاظ على هذه المنشأة.

فالعامل في الإسلام مؤتمن على عمله ووظيفته وما ينتج عنها من واجبات ومسؤوليات، وأي إهمال أو غشّ لمهام وظيفته، كإبداء رأي لترجيح مصلحة شخصية، أو إتباع أسلوب إنتاجي أكثر كلفة لغاية في نفسه قد يحرمه دخول الجنة، لقوله ﷺ: "ما من عبد يسترعيه الله رعيةً يموتُ يوم يموتُ وهو غاش لرعيته إلا حرّم الله عليه الجنة"[10].

---

7. رواه البخاري.
8. رواه البخاري
9. رواه مسلم.
10. رواه مسلم واللفظ له والدارمي.

إن الالتزام بالعهود والمواثيق كمفهوم عام يتفق عليه الكثيرون، ولكن الحدود الفاصلة بين الالتزام بالعهود وعدمه لا يكشفها إلا التطبيق العملي، فقد سأل ﷺ أحد البائعين عندما لاحظ ﷺ أن الطعام الذي في الأسفل رطب بينما الذي في الأعلى جافٌ فردّ عليه بأن المطر أصابه، فقال له ﷺ: "ما هذا يا صاحب الطعام؟ أفلا جعلته فوق حتى يراه الناس، من غشّ فليس منا"[11].

إن الالتزام بالعهد يعني تأدية الأمانة إلى أهلها، ولتأكيد حرص الإسلام على أمانة العامل التي هي الركن الثاني في التوظيف بعد الكفاءة (القوة)، جعلها ﷺ أحد شروط الانتماء للأمة حين قال ﷺ: "من غشنا فليس منا"[12].

وتزداد أهمية الأمانة والالتزام بالعهود في الوظائف المالية لقوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55). ومدْح يوسف لنفسه أمر جائز وذلك إذا جُهل أمره عند الحاجة، لذلك يجوز للعامل أن يُعلِم إدارته أنه قادر على القيام ببعض الأعمال وتولّي بعض المهام إذا كانت لا تعلم بذلك.

والالتزام بالعهود والأمانة أمر مطلق عند العامل المسلم وليس أمراً مصلحياً نسبياً، (إذا كنت أميناً معي كنت أميناً معك)، بل هو أمر ينبع من وجدان العامل وإيمانه وذلك تصديق لقول رسول الله ﷺ: عن أبي ـ يرة قال: قال النبي ﷺ: "أدِّ الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخنْ من خانك"[13]. ذلك أن العامل المؤ ـ لا يخشى صاحب العمل ولكن عليه أن يخشى الله عز وجل، وذلك لقوله تعالى: ﴿ فَلَا تَخْشَوُا لنّاسَ وَاخْشَوْنِ وَلَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَناً قَلِيلاً وَمَن لَمْ يَحْكُم بِمَا أَنْزَلَ اللهُ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الكَافِرُونَ﴾ (المائدة: 44).

---

11. الجامع الصغير.
12. رواه مسلم.
13. رواه الترمذي.

ثانياً: الإعداد النفسي والعملي

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر هبة الله سبحانه وتعالى فيُعمل عقله وقدرته على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة، والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يتعرف إلى مكوناته، ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتدريب على المهارات اللازمة، سواء أكان قد بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعيناً بإمكانات جهة عمل ما وتوجيهاتها، يسعى للارتباط بها أو العمل لديها فعلاً. وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف إلى الأمور التي هو بصددها والاستعداد لها في المجالات كلها، كما يقول المولى عزّ وجلّ في محكم التنزيل: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَا اسْتَطَعْتُم مِن قُوَّةٍ وَمِن رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدوَّ اللهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُوا مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ (الأنفال: 60).

وفي هذه الآية الكريمة يأمر الله سبحانه وتعالى المؤمنين بأن يعدوا، أي: يجهزوا ويهيئوا كل ما يدخل تحت قدرة الناس على اتخاذهم من العدة وفقاً لأسباب القوة في كل عصر وفي كل ميدان وأي مجال. وإن ما يميز هذا العصر قوة المعرفة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، لذلك نحن مطالبون بأن نتحول من مستهلكي معرفة إلى منتجين لها.

1. الإعداد لأداء العمل

لا يبدأ الإنسان عملاً دون إعداد وتحضير، والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلّف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعيناً بما توفره الإدارة المسؤولة من إمكانات ومساندة، ولا يعفيه أن يلقي هذه المسؤولية على إدارته، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانات والسعي إلى ترتيبها وتنسيقها وسد النقص فيها، سواء أكان ذلك بجهوده الذاتية، أم بالاستعانة بجهود زملائه في العمل، أم بتذكير الإدارة المسؤولة والمشاركة بالرأي وطرح البدائل لتجاوز مشكلات العمل والارتقاء بالمنظمة ككل، وهذا ما فعله الحُبَاب بن المنذر في معركة بدر حين أنزل رسول الله ﷺ الجيش أدنى ماء من مياه بدر، "فقال الحباب: يا رسول الله أرأيت هذا المنزل؟ أمنزلاً أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه؟ أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ قال ﷺ: بل هو الرأي والحرب والمكيدة، قال: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم (قريش) فننزله ونغوره -أي: نخربه- ما

وراءه من القلب ثم نبني عليه حوضاً فنملأه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله ﷺ: لقد أشرت بالرأي"[14].

هذا الحديث يدل على ضرورة مبادرة العاملين وطرح أفكارهم لتنمية المنشأة، وهذا الأمر متوقف على استعداد الإدارة وتشجيعها للعاملين قبل أن يكون متوقفاً على حسن مبادرة العاملين.

2. الإتقان وبذل أقصى الجهد في الأداء

إن الكفاية والإتقان في العمل من الأمور المهمة في الإدارة الإسلامية والتقليدية، وهما أمران واجبان لمن يرغب في النجاح بعمله وتولّي أعلى المراتب. وقد تحول الاهتمام العالمي بهذا المبدأ من الدراسات النظرية إلى التطبيق العملي عبر استخدام برامج الجودة الشاملة في العديد من دول العالم، وقد أدى استخدامها إلى تحقيق نتائج باهرة في فعالية العمل وانخفاض كلفة إنتاجه.

إن تطبيق برنامج الجودة الشاملة في القرن الحادي والعشرين يتطلب مراقبة مستمرة للجودة وتحسين الأداء الإنتاجي بشكل مستمر للاستعداد للمستجدات كلها، ومن مكونات هذا البرنامج التركيز على قيم النزاهة والكفاءة من حيث إنها عناصر مهمة لتحسين الأداء المؤسساتي[15].

إن برامج الجودة الشاملة التي انطلقت من الدول المتقدمة مع نهاية القرن العشرين كان الإسلام سباقاً إليها منذ أكثر من ألف وأربعمئة عام، وفي ذلك قول رسول الله ﷺ: "إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن"[16].

إن العمل الصادق المخلص في تنفيذ ما كلف به العامل هو واجب عليه في أي منشأة كانت، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة والسرعة، والتوقيت والكم والتكلفة.

14. المباركفوري، صفي الرحمن. الرحيق المختوم (بحث في السيرة النبوية). المطبعة العالمية – بيروت 2001. الصفحة 179.
15. د. العمر، فؤاد العبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة. منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب جدة 1999. الصفحة 27.
16. رواه الألباني في الجامع الصغير.

إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء أكان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج مثلاً، أم من أمور الحياة كالعمل الاقتصادي أو الاجتماعي، والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي هذه الأعمال على وجهها الصحيح حتى تُقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عليها الجزاء.

وبالمنطق نفسه فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى الجهد في العمل كي يحظى برضا الله عز وجل عنه، ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحقّ ما أنفق عليه من أجر وغيره من المميزات والتعويضات.

إن الإنسان المسلم لابد من أن يتوخّى الإتقان في كل عمل، ويجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر، إذ يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: 30).

والإتقان هو أداء العمل بطريقة جيدة وصحيحة، وهو مما أمر به الشرع، قال ﷺ: "إن الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"[17].

وبين الإتقان والقوة ارتباط نوعي، حيث إن من يكون قوياً في عمله غالباً ما يتقنه، ولكن قد يفترقان، فيكون الرجل قوياً في عمله ولكنه لا يتقنه بسبب الاستعجال، أو عدم تلقي التعليمات بشكل صحيح، أو الإهمال.

ومثال عدم إتقان العمل أو الإهمال فيه: كتابة التقارير بطريقة ناقصة، أو إضاعة أوراق مهمة للمراجعين أو للمؤسسة، أو نسيان بعض الآلات المهمة في المنشآت الصناعية تعمل لفترة طويلة بلا صيانة.

ومن الإتقان أن يكون الشخص متخصصاً في عمله متبحراً فيه ليغني المسلمين عن طلب خدمات غيره من غير المسلمين. كما أوصى النبي ﷺ بالأخذ بالقوة وترك العجز، فمن يتصف بالقوة أفضل وأحب إلى الله عز وجل. عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "المؤمن القوي خيرٌ وأحبُّ إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير. احرصْ على ما ينفعُك

17. رواه البيهقي في شعب الإيمان.

واستعنْ بالله ولا تعجزْ..."[18]. وفي هذا الحديث دعوة إلى بذل الجهد حسب الاستطاعة، وألا يعجز المسلم عن أي عمل يوكل إليه.

ومن الكفاية في العمل، أن يكون الشخص ملماً بالأمور الشرعية كي لا يقع في الحرج الشرعي، وخاصة إذا كانت المعاملات مرتبطة بالأمور المالية والتجارية. وقد روي أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يطوف بالسوق ويضرب بعض التجار بالدّرة ويقول: "لا يبيع في سوقنا إلا من قد تفقّه في الدين"[19]. كما أن معرفة الجوانب الشرعية ضرورية لإتقان العمل؛ لأن العمل لا يكون متقناً إلا إذا استوفيت فيه جوانبه الأساسية جميعها بما في ذلك الأمور الشرعية.

ومن جوانب الكفاية في الإتقان، الأخذ بالحزم في الأمور أو القضايا التي تواجه الموظف، كما قال تعالى مخاطباً موسى عليه السلام وقومه: ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الأَلْوَاحِ مِنْ كُلِ شَيءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِها﴾ (الأعراف: 145). وفي التطبيق العملي للأخذ بحزم، الأمور قصة "محمد بن سلمة رضي الله عنه عندما رجع من مهمته التي وجهه إليها عمر بن الخطاب رضي الله عنه فلما قرب من المدينة فني زاده (لأنه لم يقبل زاداً بما فيه زاد الأمير الذي أُرسل إليه) فتبلَع بلحاء الشجر، فقدم عمر وقد سنق (تغير لون وجهه) فأخبره خبره كله، فقال له عمر بن الخطاب رضي الله عنه: فهلّا قبلت من سعد بن أبي وقاص الذي أرسلت إليه؟ فقال: لو أردت ذلك لكتبت له به أو أذنت له فيه، فقال عمر: إن أكمل الرجال رأياً من إذا لم يكن عنده عهد من صاحبه عمل بالحزم أو قال به ولم ينكل"[20].

ولتحقيق أعلى درجات الإتقان في العمل حرص الإسلام على تولي الأمور لمن يستحقها من أهل الكفاية والإتقان الذين يتميز عملهم بالجودة، لذلك زجر عن تولية من هو أقل كفاية وقدرة من المسلمين وتقديمه على من هو أقدر منه، وفي ذلك يقول رسول الله ﷺ: "من ولي

18. رواه مسلم.

19. رواه الترمذي.

20. الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير. تاريخ الطبري. تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، دار التراث، بيروت. الصفحة 47.

على المسلمين رجلاً وهو يرى من هو أفضل منه فقد خان الله ورسوله"[21]. لذلك لابد من البحث عن مستحقي العمل والترقية واتباع أفضل الطرق لاختيار الموظفين من خلال الاختبارات الكتاتبة والمقابلات الشخصية والخبرة، ويؤيد ذلك قول علي بن أبي طالب رضي الله عنه "الطمأنينة إلى كل أحد قبل الاختبار عجز"[22].

ومن عناصر الكفاية فيمن يولّى العمل، الحرص على إنفاق المال الخاص في المنشأة التي يعمل بها، والحرص وعلى رفع مستوى الفاعلية في الإدارة أو المنشأة التي يعمل بها.

وأخيراً، لقد وردت معاني الإحسان والتجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في /194/ موضعاً في القرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظيم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم.

إن العمل الحسن الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسؤولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هما المعياران المهمان في تقويم قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

3. إعداد الموارد البشرية لأخلاق العمل

تتعاظم أهمية البعد الأخلاقي في الإدارة لدى الدول العربية والإسلامية بسبب التغير السريع الذي طال أنماط حياتها وطرائق معيشتها، مما أدى إلى تغير جذري في أخلاقها وقيمها الاجتماعية، وأدى إلى ابتعادها عن أخلاق العمل وقيمه الإيجابية، فمثلاً كانت قيمة العمل الجماعي (كفريق) متأصلة في المجتمع الإسلامي لحضّ الرسول ﷺ المؤمنين على التعاون والبر والإحسان في أكثر من موقف، ولكن مع تغير المجتمعات وضعفها وبخاصة تدهور علاقاتها العائلية، تلاشت هذه القيم ولم تحل محلها قيم إيجابية مماثلة.

عُرّفت الدراسات الأخلاقية في الإدارة بأنها تلك الدراسات التي تسعى إلى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة المرتبطة بأخلاق العمل، من مثل:

- ما حدود السلطة؟

21. رواه الحاكم وقال صحيح الإسناد.
22. أبو الريش، عبد الحميد. آداب العمال والعمل في الإسلام. بيت التمويل الكويتي، الكويت 1996. الصفحة 61.

- لماذا ولمن تجب الطاعة في العمل؟ وما حدود هذه الطاعة وما هي ضوابطها؟
- ما المبادئ التي يستهدي بها متخذي القرار في المنشأة؟
- ما حدود إفشاء أسرار العمل؟
- ما هي حدود التفرقة بين المال العام والخاص؟ وبين مال المنشأة والمال الخاص؟
- ما هي حدود قبول الهدية مقابل تقديم خدمة؟

إن تزايد الفضائح المالية في الدول المتقدمة دفع إلى اهتمام أكثر في موضوع أخلاق العمل، وتركز اهتمام الباحثين في الدول الغربية في هذا الموضوع على عدة نقاط هي:

1. تعميق عنصر المواطنة ونظرية الديمقراطية وتطبيقها.
2. تأكيد القيم الأساسية للمجتمع والنظم الدستورية المتفق عليها.
3. تعليم الأخلاق والتدريب عليها.
4. التركيز على العمل ضمن إطار المنظمة ولوائحها ونظمها.
5. التركيز على خلق المسؤولية في العمل.

ويرى آخرون أن أخلاق العمل هي التطبيق العملي للمبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد، فيتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي إداري في المؤسسة التي يعمل بها، قد يكون أخلاقياً أو غير أخلاقي[23].

وقد وجدت باحثة في الولايات المتحدة الأمريكية أن العوامل التي تؤدي إلى فقدان أخلاق العمل هي:

- وجود عبء عمل غير طبيعي.
- قلق من عدم وضوح نظام الحوافز والأجور.
- اختلاف الاتجاهات حول النظرة إلى المادية.

---

23. د. العمر، فؤاد العبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة. الصفحة 67.

- وجود سياسات تتعارض مع المصلحة العامة.

ومن الأمور الأساسية التي تواجه منظمات الأعمال في الدول العربية والإسلامية ضعف الالتزام بالمسؤولية، وقلة الاستجابة لحاجات المجتمع، ووجود مركزية مبالغ فيها سواء أكان ذلك في القطاع العام أم الخاص؛ لذلك كان لابد من الاهتمام بالإعداد الأخلاقي للعاملين؛ لأنه يوفر نخبة إدارية قيادية واعية وملتزمة يكون لها تأثيرها المباشر في باقي العاملين، وهذا يؤدي بدوره إلى خلق نمط سلوكي إداري في المنشأة ذي سوية أخلاقية عالية.

ولعل الأداة الرئيسة لأي إعداد أخلاقي هي التعليم والتدريب، لذلك فإننا بحاجة إلى أن نغرس في المناهج التعليمية القيم الأساسية للعمل الجاد والمبادرة، وتفضيل مصلحة الأكثرية على المصلحة الفردية. وإن خطة شاملة للإعداد الأخلاقي يجب أن تشمل على خطوات أساسية أهمها:

1. زيادة الوعي الأخلاقي والتحليل الأخلاقي للمشكلات

فالقيم الأخلاقية والانضباط الإداري لا يمكن غرسهما بصورة فاعلة من خلال منهاج تعليمي أو تدريبي مثالي فقط، بل لابد من وضع معايير أخلاقية، وتطوير الأدوات التي تزيد من قدرة العاملين على التحليل، وإبداء الرأي من الناحية الأخلاقية الموضوعات التي تواجههم أو المشكلات التي تستجد لهم في العمل.

كما يمكن تعميق الوعي الأخلاقي من خلال ترسيخ المبادئ العامة والقيم الاجتماعية، كالتعاطف مع الرغبات والحاجات العامة والحرص على تلبيتها، والعدالة في المعاملة، والتحكم في الذات وأفعالها من خلال التدريب العملي والتوعية الإعلامية، وهنا يمكن الاستفادة من المرجعية الإسلامية في ترسيخ الوعي الأخلاقي المرتبط بالعمل. عن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ: "إنما بُعثت لأتّمم صالح الأخلاق"[24]. إن الرسول ﷺ بهذا الحديث يختصر الرسالة في الدعوة إلى صالح الأخلاق. كما أن في السنة النبوية والقرآن الكريم توجيهات وتعاليم عديدة تؤسس مبادئ فعّالة في أخلاق العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن

24. رواه الأمام أحمد بن حنبل في مسنده.

التراث الإسلامي والحكمة الإنسانية يعتبران رافدين يمكن استخدامهما عبر الوسائل الإعلامية المناسبة لزيادة الوعي الأخلاقي في كيفية التعامل مع المشكلات المرتبطة بأخلاق العمل.

2. تعميق مبدأ الولاء المؤسسي

يرى العديد من الباحثين أن من أهم أسباب الفساد الإداري هو انعدام الولاء المؤسسي، كما أن ضعف درجات الولاء المؤسسي أثرت سلباً في نمو الموارد البشرية وتطورها داخل المؤسسة الواحدة بسبب التغير المستمر، وعدم القدرة على وضع إستراتيجية لتأهيل الموارد بحيث تكون قادرة على مجابهة التحديات المستقبلية، سواء أكان ذلك على صعيد المؤسسة أم على الصعيد الشخصي.

إن تعميق مبدأ الالتزام المؤسسي هو جزء من الالتزام بالعهود والمواثيق الذي يشدد عليه القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي ذلك قول الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً﴾ (النساء: 58).

كما أن من الكفاية في أن يطبق العامل ما صدر إليه من تعاليم بكل جد وحزم حتى لو خالفت رأيه، كما قال الله تعالى: ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا﴾ (الأعراف: 145). وهذا يتناسب مع ما جاءت به نظم الإدارة الحديثة.

3. إعادة صياغة قيم الموارد البشرية:

من الأمور الأساسية في الإعداد الأخلاقي صياغة قيم الموارد البشرية من خلال تشكيل قيم العمل وأخلاق الوظيفة لديهم. وتختلف مكونات الصياغة باختلاف طبيعة المرحلة العمرية والوظيفة المكلفين بها، ومثل هذه الصياغة قبيل دخول معترك العمل يمكن تنفيذها من خلال التعليم الجامعي والتدريب الطلابي المكثف، مع الإشراف المباشر من قبل أساتذة الجامعات لصياغة اتجاهاتهم وطرائق سلوكهم، وخاصة في تكريس جهد العمل واستثمار الوقت.

أما بعد دخول العاملين بيئة العمل فيمكن توفير برامج تدريبية لهم، يكون من ضمن مكوناتها الإعداد الأخلاقي وتكريس قيم العمل. ويهدف أي برنامج تدريبي في الإعداد الأخلاقي إلى تهيئة الموارد البشرية للمواجهة الواعية والموضوعية لما قد يلاقونه من مشكلات قد تتطلب تحليلاً للبعد الأخلاقي لها، مع السعي إلى توفير الالتزام والرقابة الذاتية بالمعايير الأخلاقية، ويمكن إعداد برنامج تدريبي حول قيم التعاون، وترسيخ العمل كمجموعة متجانسة، وربطه بالأساليب الإدارية الحديثة في هذا الصدد كأسلوب فريق العمل الواحد (Team work).

4. تأسيس قيم اجتماعية إيجابية تزيد في إنتاجية الموارد البشرية الوطنية ومشاركتها، مع إنشاء آليات لرعايتها وازدهارها

في خضم التطور وتغير المجتمعات العربية والإسلامية تتعرض العديد من القيم الإيجابية للزوال؛ فقيم التعاون والمساعدة، والشورى، والالتزام بالعمل، وبذل الجهد الشاق، كلها قيم اجتماعية كانت سائدة في المجتمعات العربية والإسلامية، لكنها اضمحلت مع مرور الزمن والاستسلام للتغيرات الاجتماعية.

ويمكن من خلال آليات محددة إعادة إحيائها من جديد، وتحقيقاً لهذا الأمر قد يكون من المناسب إنشاء مركز لإعادة صياغة القيم الاجتماعية في بيئة العمل، وبالأخص تلك المتعلقة بأخلاق العمل، ويمكن إنشاء هذا المركز بحيث يكون نتاج عمل مشترك عبر غرف التجارة والصناعة مثلاً.

5. إيجاد أدوات الضبط الإداري

من الوسائل التي تساعد على فاعلية الإعداد الأخلاقي وتظهر جوانب النقص فيه، إنشاء جهاز إداري مستقل يكون مسؤولاً عن وظائف الرقابة الإدارية، مع متابعة تصرفات العاملين وسلوكهم، وإيجاد النظم والوسائل الكفيلة بعدم تكرار ما هو سلبي منها. كما أن من الوسائل المفيدة في تفعيل الإعداد الأخلاقي والمساعدة على حسن تنفيذه، إعادة النظر بإجراءات الضبط الوظيفي والعقوبات، مما يمكّن المشرفين والمديرين من بسط حدّ مقبول من الضبط الوظيفي، وتنفيذ إجراءات رادعة في حق المخالفين أو من يسيء بعمله عن قصد.

6. تشجيع العاملين على كشف الفساد الإداري داخل المنشأة

إن حسن الاختيار والتعيين في المنشأة يوفر فيها عدداً من الموارد البشرية المؤهلة وذوي الاستقامة الذين يعانون من الفساد الإداري داخل المنشأة ولا يستطيعون فعل شيء حياله، وإن الإبلاغ عنه قد يؤدي إلى إنهاء خدمتهم أو التضييق عليهم، لذلك لابد من إنشاء نظام يحمي من يقوم بكشف الفساد الإداري داخل المنشأة، وإعطاء حوافز إدارية له أيضاً، وهذا يشابه ما فعله عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه عندما أعطى الأعطية لمن يرشد لأمر يظهر حقاً أو يبطل باطلاً[25].

إن برنامج الإعداد الأخلاقي يحتاج إلى تضافر المجتمع ككل: المنشأة مع الاتحادات والنقابات المهنية وغرف الصناعة والتجارة والجهات الحكومية، ولابد من إدراج البعد الأخلاقي في المناهج التعليمية، وبشكل خاص التعليم الجامعي، وكذلك في مكونات الدورات التدريبية.

25. ابن الجوزي، جمال الدين. سيرة عمر بن عبد العزيز. القاهرة دون تايخ. الصفحة 117.

المبحث الثالث

المبادئ الإسلامية العامة في المنظمة

إن كل منظمة اقتصادية أو خدمية لا بد من أن تقوم على مجموعة من المبادئ العامة التي تحدد هوية المنظمة، لذلك فإن كل منظمة تختار مجموعة من المبادئ المستمدة من المجتمع الذي توجد فيه، أو تقوم على مجموعة من المبادئ العالمية. وإن قيام منظمات الأعمال على مبادئ الشريعة الإسلامية يضمن للمنظمة ميزة تنافسية إضافية لعدة أسباب أهمها:

- إن المبادئ الإسلامية هي مبادئ عالمية تتفق عليها الحضارات الإنسانية جميعها.
- إن المبادئ الإسلامية تنسجم مع المجتمع المحلي ولها بُعد في نفوس أفراد المجتمع.

إن المنظمة عبارة عن تجمع من أفراد (عمال) مسلمين وغير مسلمين، لذلك كان اختيار عنوان المبحث المبادئ الإسلامية العامة في المنظمة، وليس المبادئ الإسلامية العامة للعامل المسلم؛ لأن هذه المبادئ تنطبق على جميع العمال داخل هذه المنظمة سواء أكانوا مسلمين أم غير ذلك، وتشكل الثقافة العامة للمنظمة.

إن الهدف العام للمنظمة الإسلامية ليس الربح فقط وإلا تشابهت مع المنظمات التقليدية، بل تشابهت مع مجتمع الحيوان أيضاً، وفي ذلك قول الله تعالى: (وَالَّذِينَ كَفَرُوا يَتَمَتَّعُونَ وَيَأْكُلُونَ كَمَا تَأْكُلُ الأَنْعَامُ وَالنَّارُ مَثْوىً لَهُمْ) (محمد: 12).

إن الهدف من وجودنا كأشخاص وهيئات ومنظمات، وتسخير الأرض لنا، ليس الربح المادي فقط، ولكن عبادة الله ﷻ والعمل على إعمار الأرض[1].

لذا على المنظمات الاقتصادية والخدمية أن تعمل وفق مبادئ تحدد لها مسارها وثقافتها، وبالتالي تحدد مسار الموارد البشرية فيها.

---

1. النعيم، محمد إبراهيم. كيف تطيل عمرك الإنتاجي. دار الذخائر، الدمام 2001. الصفحة 15.

أولاً: الانضباط في الوقت

إن القرآن الكريم شدد على الاهتمام بالوقت والزمن في أكثر من موقف وآية، فقد ورد ذكر الوقت في القرآن الكريم مرتين، ولكن ورد ذكر مفردات الوقت ومعانيه بشكل كبير؛ فقد ورد ذكر اليوم /211/ مرة، وليلة /7/ مرات، أما الليل فورد /51/ مرة، والنهار /21/ مرة، والسنة /26/ مرة، فيكون المجموع /316/ مرة ورد فيها ذكر الوقت أو مفرداته، ولا يكفي ذلك بل إن العبادات في الإسلام مبرمجة بأوقات محددة ففي اليوم (خمس صلوات)، وفي الأسبوع (صلاة الجمعة)، وفي الأشهر (صوم رمضان)، وفي السنة (حج البيت)، كل هذا كي يتنبه المسلم لحياته فلا تضيع بلا فائدة له ولمجتمعه، قال الله تعالى: (وَالعَصْرِ ❖ إِنَّ الإِنْسَانَ لَفِيْ خُسْرٍ ❖ إِلّا الذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوا بِالحَقِّ وَتَوَاصَوا بِالصَّبْرِ) (سورة العصر).

كما حثنا الرسول ﷺ على الاهتمام بالوقت في أكثر من موقف وأكثر من حديث، ووجه إلى التوازن بين الوقت المخصص للعمل والعبادة والأهل، فقال ﷺ: "اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك"[2].

وهذه الخمس هي أيام الشباب والصحة والغنى والفراغ والحياة، وهي أيام العمل والتأهب والاستعداد والاستكثار من الزاد، فمن فاته العمل فيها لم يدركه عند مجيء أضدادها، ولا ينفعه التمني للأعمال بعد التفريط منه والإهمال في زمن الفرصة والإمهال؛ فبعد الشباب الهرم، وبعد الصحة السقم، وبعد كل غنى فقر، وبعد كل فراغ انشغال، وبعد كل حياة موت، فمن فرط في العمل أيام الشباب لم يدركه في أيام الهرم، ومن فرط فيه في أوقات الصحة لم يدركه في أوقات السقم، ومن فرط فيه في حالة الغنى فلم ينل القُرَب التي لم تنل إلا الغني لم يدركه في حالة الفقر، ومن فرط فيه في ساعة الفراغ لم يدركه عند مجيء الشواغل، ومن فرط في العمل زمن الحياة لم يدركه بعد حيلولة الممات، فعند ذلك يتمنى الرجوع وقد حيل بينه وبين ذلك وعظمت حسراته حين لا تنفع الحسرات.

2. أخرجه الحاكم في المستدرك وصححه الألباني في صحيح الجامع.

كما كثر اهتمام علماء المسلمين بالوقت ووصفه بأنه الحياة ذاتها، وفي ذلك قال ابن القيم رحمه الله: "فوقت الإنسان هو عمره في الحقيقة، وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم، وهو يمر أسرع من مر السحاب، فما كان من وقته لله وبالله فهو حياته وعمره، وغير ذلك ليس محسوباً في حياته، وإن عاش فيه عاش عيش البهائم، فإذا قطع وقته في الغفلة والشهوة والأماني الباطلة، وكان خير ما قطعه به النوم البطالة، فموت هذا خير له من حياته"[3].

لذلك هناك أربعة اعتبارات لأهمية الوقت في العمل بالنسبة إلى المنظمة الإسلامية والعاملين فيها:

الاعتبار الأول: الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام المتفق عليه بين العامل وصاحب العمل؛ لأن المؤمنين عند شروطهم، فلا يجوز للعامل الحضور متأخراً والانصراف مبكراً دون إذن صاحب العمل، وإذا حدث من الموظف تأخُّر في الدوام فعليه أن يعوِّض ذلك بوقتٍ إضافي، أو عملٍ إضافي يقدمه للعمل.

الاعتبار الثاني: أن يخصص الموظف وقت العمل لأداء العمل، فلا يجوز (شرعاً ونظاماً) الانشغال في أثناء الدوام بمصالح شخصية لا تخدم العمل، إلا في نوعٍ من الأعمال التي لا تتطلب الانشغال الدائم بمصالح العمل، كالمعقّب الذي يقوم بأداء ما يطلب منه يومياً بغضّ النظر عن الوقت الذي ينضي فيه عمله، وسائق الحافلة الذي يقوم بتوصيل الطلاب والطالبات إلى مكان دراستهم، أو العمال إلى أماكن عملهم، ثم لا حرج عليه فيما زاد من الوقت أن يقوم ببعض الأعمال الخاصة.

الاعتبار الثالث: أن يلتزم بأوقات الاجتماعات والمواعيد الأخرى الخاصة بالعمل؛ لأنها جزء من الالتزام الوظيفي.

الاعتبار الرابع: التزام المنظمة بمواعيدها تجاه الآخرين سواء أكانت منشأة اقتصادية عليها الالتزام بالعقود المبرمة في الأوقات المحددة وأخذ حسبان كل طارئ، أم مؤسسة خدمية كالمصارف الإسلامية عليها الالتزام بأوقات العمل وبدء تقديم الخدمة للعملاء والمراجعين.

---

3. الجوزية، ابن القيم. الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي. دار الحديث، القاهرة 2005، الصفحة 163.

إن مبدأ الجودة الشاملة الذي يتبناه الإسلام يدعو إلى الاهتمام بالعملاء وعدم تركهم ينتظرون لأي سبب ؛ لأن الوقت مهم للجميع.

ثانياً: المحافظة على سمعة الوظيفة وأسرارها

حفظ السرّ فضيلة، وفي ذلك قوله ﷺ: "استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان فإن كل ذي نعمةٍ محسود"[4].

واتفق العقلاء على فضيلة كتمان السرّ، فقالوا:

"العفة عن الأموال أيسر من العفة عن إذاعة الأسرار، لأن الإنسان قد يذيع سر نفسه ويشحّ باليسير من ماله ضناً به وحفظاً له، ولذلك كان أمناء الأسرار أشد تعذُّراً وأقل وجوداً من أمناء الأموال"[5].

وهذا يتأكد في الوظائف بشكل عام، ونخص منها بالذكر الوظائف ذات الصفة الخاصة كالطب، والجيش، والقضاء، والمناصب العليا، ففيها من الأسرار ما يحتاج فيه العامل إلى درجةٍ عالية من الأمانة لئلا يفشي أسرار العمل أو أسرار الناس، ولذا وُضِع في بعضها قسَم يؤديه المتقدم إلى الوظيفة زيادةً في التعهد بحفظ الأسرار، كقسَم الطبيب والعسكري.

والأسرار الوظيفية منها ما يتعلق بالأشخاص، ومنها ما يتعلق بالأعمال، فما يتعلق بالأشخاص، كالظروف الشخصية للموظفين التي يعلم عنها المدير أو بعض الزملاء، وهنا يجب أن تدرك إدارة شؤون العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية أن المعلومات جميعها التي تمتلكها عن العاملين هي أسرار خاصة بالمنظمة لا يجوز الإباحة بها لأي شخص، سواء أكان من داخل المنظمة أم من خارجها، إلا وفق القوانين والأنظمة الداخلية.

وما يتعلق بالعمل، كعدم كشف اسم المؤسسة ومقدار عرضها في لجان العقود الموكلة باختيار أفضل العروض المقدّمة، وعدم كشف ما يدور في الاجتماعات الخاصة.

4. رواه الطبراني.
5. الماوردي، أبو الحسن بن محمد بن حبيب البصري. أب الدنيا والدين. دار الكتب العلمية، بيروت 1978. الصفحة 307.

وإذا كان حفظ السر فضيلة، فلمن حافظ على أسرار الناس أجرٌ عظيم، وإن الله تعالى يستره في الدنيا والآخرة؛ يستره عن الكائدين، ويستر عيوبه وعوراته. عن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ: "من ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة..."[6].

ثالثاً: النزاهة وعدم استغلال السلطة والنفوذ لمصالحَ شخصية

تحصيل المصلحة الشخصية -بالنسبة إلى صاحب المؤسسة أو المنشأة- هو الأصل في الأعمال الخاصة وفي منظمات الأعمال ونحوها، وإن أصحاب الأعمال الخاصة لم ينشئوا أعمالهم إلا من أجل المصلحة الشخصية، ولكن ما يميز المؤسسة الإسلامية عن غيرها بأنها منظمة (اقتصادية ـ خدمية) ذات رسالة ورسالتها الإسلام.

فقد يستعمل صاحب المؤسسة التقليدية نفوذه للضغط على الموظفين في القطاع العام لتمرير مطالبه وتسهيل مصالحه، وهذا خطأ، ليس من جانب استجابة موظفي القطاع العام، بل من جانب صاحب المؤسسة أيضاً حيث أعانه على المعصية والإثم بمخالفة النظام ونشر المحسوبية في الوظيفة.

أما المؤسسات والشركات الإسلامية فإن المبادئ الإسلامية التي تقوم هذه المنظمات تمنعهم من اللجوء إلى هذه الأساليب خوفاً من الله، وحفاظاً على المجتمع، وكون هذه الأساليب لا تنسجم مع رسالة هذه المنظمات.

أما المسؤولون والموظفون في القطاع العام فإنهم أكثر تعرضاً للخطأ في هذا الجانب، ويقع بعضهم في مخالفات شرعية من مثل:

طلب الرشوة، والتنازل عن المواصفات المطلوبة لمشروعٍ مقابل أخذ مبلغٍ من المال، وقبول الهدايا الشخصية، وتأخير المستحقات ليرغم المتقدمين على دفع المال، وتوظيف الأقارب والأرحام والأصدقاء وهم غير مؤهلين.

---

6. رواه مسلم.

والحقيقة أن الوظيفة تعطي الموظف والمسؤول مكانةً اجتماعية بسبب العلاقات الاجتماعية والميزات الوظيفية، مما يغريه باستغلالها لمصلحته الشخصية، فإذا لم يتق الله تعالى ويراقبه فسوف يقع في كثيرٍ من المخالفات الشرعية والنظامية.

لذا يجب الفصل بين الوظيفة والعلاقات الشخصية قدر المستطاع بحيث لا تؤثر إحداهما في الأخرى، فكما أن بعض المسؤولين يسخِّر الوظيفة لعلاقاته الشخصية، فإن بعضهم يفقد علاقاته الشخصية بسبب الوظيفة.

والنزاهة التي حرص عليها الإسلام هي مصدر احترام الموظفين للمسؤول، فحيثما وجدت وجد الاحترام، وحيثما فقدت فقد الاحترام، ومن هنا قال رجل لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: "عففت فعفّت رعيَّتك ولو رتعت لرتعوا".

رابعاً: التواضع

إن رسالة المؤسسة الإسلامية تدفعها إلى التواضع؛ لأن هدفها ليس جمع المال فقط، ولكن هدفها الأول هو إرضاء وجه الله وعملها كله لوجه الله.

والتواضع فضيلةٌ عظيمة يكفي فيه قول النبي ﷺ: "... وما تواضع أحدٌ لله إلا رفعه الله"[7]. فالمسؤول المتواضع يتفقد حاجات زملائه الموظفين ويجالسهم ويشاركهم في المناسبات، والموظف يتواضع لزملائه وللمراجعين فيقدّر حاجاتهم ويجتهد في خدمتهم.

وهذا مما يشيع روح الفريق الواحد بين المسؤول والعاملين معه، ويفسح المجال للانفتاح بين الموظفين لتقديم النصح وزيادة الفعالية والإنتاجية.

ومن الأفكار الجميلة عمل مناسبات اجتماعية متكررة لزملاء المهنة وموظفي المؤسسة لكسر الحاجز الوهمي بين الناس.

أما التعالي من قِبل المسؤولين وأرباب الأعمال فإنه مرض نفسيّ قبل أن يكون مرضاً وظيفياً، فأين هم من قول الحق سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً﴾ (سورة الإسراء: 3).؟

---

7. رواه مسلم والترمذي وأحمد.

وقول النبي ﷺ: "من ولّاه الله عز وجل شيئاً من أمر المسلمين، فاحتجب دون حاجتهم وخلّتهم وفقرهم وفاقتهم، احتجب الله عنه دون حاجته وخلته وفقره"[8].

والتعالي يؤدي إلى انتشار الحقد والكراهية ، ويزيد من القطيعة بين الموظفين والمديرين، ويقطع سبل الاتصال الفعال في المؤسسة، ويفقدها القدرة على العمل الجماعي.

خامساً: التعاون والعمل الجماعي

إن المنظمة العصرية بشكل عام هي تجميع لجهود الأفراد المنضمين تحت لوائها بحيث تبدو في المجتمع بصورة واحدة منسجمة. وقد أكد الإسلام على العمل الجماعي وأهميته في حياة المنظّمة قال تعالى: ﴿وأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى:38). فالعمل الجماعي في المؤسسات والشركات الإسلامية ضرورة وفريضة، ضرورة بشرية وفريضة شرعية؛ فهو ضرورة بشرية لأن أساليب الإدارة الحديثة حرصت على العمل بروح الفريق والقيادة الجماعية، والعالم كله يسعى إلى التكتلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهو فريضة شرعية حيث حثنا الله ورسوله ﷺ على العمل الجماعي، والمنظمة الاقتصادية إحدى هذه الجماعات القائمة على العمل الجماعي، فإما أن تصمد أمام القوى في السوق وإما أن تنهزم وتنحل.

و الهدف من العمل هو التعاون على الخير لما فيه مصلحة المجتمع أو المنظمة الاقتصادية أو الأسرة قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى البِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللهَ إِنَّ اللهَ شَدِيدُ العِقَابِ﴾ (المائدة: 2).

لذلك لا يجوز للعامل المسلم العمل في مؤسسات وشركات تقليدية إن كان هدفها سلبياً تجاه المجتمع؛ لأنه يخالف أمر الله ﷻ.

سادساً: نفع الآخرين

قال تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتَغَاء مَرْضَاةِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ (النساء: 114).

---

8 رواه أبو داود.

إن قضاء حاجات الآخرين أفضل عند الله ﷻ من الاعتكاف في المسجد، لذلك يسعى العامل المسلم إلى مرضاة وجه الله تعالى من خلال عمله في أية مؤسسة، فعملية إنتاج السلع والخدمات هي مساهمة في قضاء حوائج الآخرين، وله في ذلك جزاء أخروي عند الله ﷻ بالإضافة للأجر المعروف في الدنيا.

قال ﷺ: "إن لله تعالى عباداً اختصهم بحوائج الناس، يفزع الناس إليهم في حوائجهم، أولئك الآمنون من عذاب الله"[9].

كما أن المنظمة عندما يكون أول أهدافها مرضاة وجه الله ﷻ، فإن تقديم المنتجات للمجتمع باب من أبواب قضاء حاجات المسلمين والمجتمع ككل، وبذلك يجزي الله ﷻ العاملين جميعهم في المؤسسة على ذلك.

فالوظيفة مجالٌ جيد لخدمة الآخرين في تسهيل أمورهم وإنهاء معاملاتهم، فمن احتسب الأجر عند الله في أداء وظيفته فإن الله تعالى ينزله منازل الأبرار.

قال ﷺ: "أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس، وأحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم"[10].

سابعاً: العدل

إن العامل في الإسلام يجب أن يتسم بالعدل والإنصاف في سلوكه وتعامله مع الآخرين؛ لأنه مؤتمن على هذا العمل، ويجب عليه ذلك ألا تؤثر فيه قرابة أو صداقة أو خصومة، كما قال سبحانه: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا، اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾ (المائدة: 8). وقد حث ﷺ الولاة على العدل في الحديث الشريف: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور، على يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما وُلّوا"[11].

---

9. رواه الطبراني.
10. رواه الطبراني.
11. رواه الألباني في الجامع الصغير.

العدل من أهم الواجبات في نظام عمل المؤسسات الإسلامية، وهو من القيم المتفق عليها في الشرائع جميعها، إلا أنها أظهر في الشريعة الإسلامية لقوله سبحانه وتعالى: ﴿قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالقِسْطِ﴾ (الأعراف: 29).

وقال الله تبارك وتعالى في الحديث القدسي: "يا عبادي، إني حرمت الظلمَ على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تَظالموا..." [12]. أي: لا يظلم بعضكم بعضاً في أية علاقة سواء أكانت علاقة عمل أم علاقة اجتماعية. إن العدل في المؤسسة يساهم في زيادة مستوى التواصل وبناء علاقات متكافئة ما بين الإدارة والعمال.

وروى البخاري "أن امرأة سرقت في عهد رسول الله ﷺ في غزوة الفتح ففزع قومها إلى أسامة بن زيد رضي الله عنهما يستشفعونه، فلما كلّمه أسامة فيها تلوّن وجه رسول الله ﷺ فقال: أتكلمني في حدٍّ من حدود الله ؟!.

قال أسامة: استْغفِر لي يا رسول الله. فلما كان العَشِيُّ قام رسول الله ﷺ خطيباً فأثنى على الله بما هو أهله، ثم قال:

أما بعد، فإنما أهلكَ الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها..." [13].

وليس العدل مختصاً بالقضاء، بل العدل في كل صاحب ولاية كما ورد في الحديث: عن أبي هريرة عن النبي ﷺ قال: "ما من أمير عشَرَةٍ إلا يُؤْتى يوم القيامة مغلولاً لا يفكّهُ إلا العدل أو يوبِقُهُ الجور" [14].

لذلك حرصت العديد من الدول المتقدمة على حياد بيروقراطيتها وجهازها الإداري، ووضعت اللوائح والنظم الكفيلة بذلك، ليكون الجهاز الإداري بعيداً عن أي ضغط وملتزماً فقط بإقامة العدل.

---

12. رواه مسلم.
13. رواه البخاري وأحمد.
14. رواه أحمد.

ومن مجالات العدل التطبيقيه الواجب مراعاتها في المؤسسات والشركات، توضيح واجبات كل موظف وحقوقه التوصيف الوظيفي، لأن بعض المسؤولين لا يوضِّحون للموظف هذه الواجبات ثم يؤاخذونه على عدم تطبيقها، وهذا ليس من العدل.

ومن العدل المساواة بين الموظفين في المعاملة والحقوق دون تمييز بينهم غيرَ مبرر؛ فإن العدل يقتضي المساواة بين المتماثلين.

ويجعل الإسلام المخلّ بهذا المبدأ واقعاً في الظلم، معرَّضاً للمحاسبة والعذاب، يقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَحْسَبَنَّ اللهَ غَافِلاً عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الأَبْصَارُ﴾ (ابراهيم: 42).

وللظلم في الوظيفة صور عديدة منها:

- عدم إعطاء التقويم[15] الصحيح للموظف.
- عدم إعطاء المكافأة المستحقة للموظف.
- منع الميزات الوظيفية والفرص المادية والمعنوية للموظف أو إخفاؤها.
- تمييز بعض الموظفين على بعض على أساس شخصي.
- تشغيل الموظف في غير ما اتفق عليه.

ويجب على من يضع أنظمة العمل في المنظمة أن يراعي هذا المبدأ، فيوضِّح كيفية التقويم وباقي أنظمة العمل، لئلا يقع الظلم بسبب الاجتهاد غير المدروس من قبل المسؤولين، لذلك على المؤسسات والشركات الإسلامية أن تهتم بالتقويم وتفرد إدارة مستقلة لتقويم الأداء تتناسب مع حجم المنشأة وعدد العاملين.

كما أن مبدأ العدل يستوجب على المؤسسة الإسلامية أن تقدم الخدمة التي وجدت من أجلها بأحسن ما يمكن، وأن التقصير في أدائها يتناقض مع هذا المبدأ.

---

15. التقويم: من قوم وقوم الشيء تقويما أي جعله مستقيم. مختار الصحاح. الصفحة 232. والمقصود منها هو تقييم الأداء بشكل جيد ودقيق مع النصح لتحسينه وجعله أجود.

والمنشأة الاقتصادية عندما تطرح منتجات يجب أن يكون سعرها بعيداً عن الغش والتدليس والتحايل الإعلاني انسجاماً مع مبدأ العدل عند التعامل مع الغير.

ثامناً: الصدق

قال الله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (التوبة: 119). وقال النبي ﷺ: "عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البرّ، وإن البرّ يهدي إلى الجنة، وما يزال الرجل يصدُقُ ويتحرّى الصدق حتى يُكتب عند الله صِدِّيقاً..."[16].

والصدق في كتابة التقارير الطبية، أو التقارير عن المشاريع، أو التقارير عن الموظفين (التقويم)، والصدق في المخططات الإنشائية أو الصناعية، والصدق في الإجازات العادية أو المرضية، كل ذلك من أنواع الصدق.

بل الصدق في الأخبار أيضاً، كأن يُكلّف المسؤول أحد الموظفين بعملٍ ما بحجة الاستعداد لمناسبة وهو يعلم أن هذه المناسبة وهمية غير صحيحة، فقد كذب على الموظف في هذه الحالة، ولا يحق له ذلك، وإن كان قصده تشغيل الموظف المهمل في العمل.

وعكس الصدق في المهنة ما يُعرف بالتزوير، وأصله لغة من الزور، وهو البروز. وزوَّر الكلام: زخرفه وموَّهه. ويُعرَّف التزوير وظيفياً بأنه: تغيير الحقيقة بإحدى الطرق المقررة نظاماً مع اقتران هذا التغيير بنية استعمال المحرر المزوَّر فيما زوِّر من أجله، وأن يترتب عليه ضرر للغير ونفعٌ شخصي"[17]. قال سبحانه وتعالى: ﴿وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ﴾ (الحج: 30). وهذا النهيُ عن قول الزور بأنواعه، والنهي يشمل الفعل أيضاً بالتضمين.

ويتجاوز مبدأ الصدق المؤسسة إلى خارجها عندما تتعامل مع المنافسين أو العملاء، فينبغي أن تفصح المؤسسة عن منتجاتها بشكل صحيح دون مبالغة، وتقدم النصح للعملاء بصدق وإلا تجاوزت هذا المبدأ.

---

16. متفق عليه.

17. خضر، عبد الفتاح. جرائم التزوير والرشوة. عن بحث منشور في شبكة الإنترنت /www.cip.gov.sa/vb/showthread.php

تاسعاً: الاحترام

أمر الله تعالى بمعاملة الناس بالحسنى، فقال سبحانه وتعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْناً﴾ (البقرة: 83). وخصّ الصاحب بالجَنْب بالمعاملة الحسنة في قوله عزّ وجلّ: ﴿وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً وَبِذِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَى وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنْبِ﴾ (النساء: 36).

فالجار ذو القربى هو الجار القريب في النسب، والجار الجُنُب هو الجار القريب في المنزل، والصاحب بالجَنْب هو الرفيق في البيت والعمل والسفر.

فحريٌّ بالمسلم أن يعامل زملاء العمل والمراجعين بالحسنى ويكون ذلك في:

- في بشاشة اللقاء، لقوله ﷺ: "...تبسُّمك في وجه أخيك صدقة..."[18].
- الاهتمام بأمورهم وتقديم الخدمة الممكنة لهم، لقوله ﷺ: "لا يؤمنُ أحدكُم حتى يحبَّ لأخيه ما يحبُّ لنفسه"[19].
- عدم إحراجهم أو إهانتهم، لقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بِغَيْرِ مَا اكْتَسَبُوا فَقَدِ احْتَمَلُوا بُهْتَاناً وَإِثْماً مُبِيناً﴾ (الأحزاب: 58).

وليس هذا مقصوراً على المسلمين فقط، بل على غير المسلمين من زملاء العمل أيضاً، إذ يجب معاملتهم بالحسنى وذلك بالتحية عليهم، ومشاركتهم في المناسبات غير الدينية، لعموم قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْناً﴾ (البقرة: 83).

---

18. رواه الترمذي.

19. رواه الشيخان.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية
في الفكر التقليدي والإسلامي

المبحث الأول : مبادئ إدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي والإسلامي.

المبحث الثاني : استخدام نظرية النظم في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾

(البقرة: 30)

المبحث الأول

مبادئ إدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي والإسلامي

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي

ترافق تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي(الرأسمالي) مع تطور الإنتاج الرأسمالي، فنبع الاهتمام بالعنصر البشري من حيث كونه يساهم في عمليات الإنتاج، ثم انتقل الاهتمام به من داخل عمليات المصنع إلى خارجه بعد إدراك أهميته في تسويق الإنتاج. وكان الدافع الأساسي للاهتمام بالعنصر البشري في الشركات والمؤسسات هو تحقيق أعلى ربح ممكن، لذلك كانت النظرة رأسمالية إلى الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية، باعتبار أنها تشكل الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج التي يجب أن تخفض إلى أدنى المستويات.

بدأ الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد في المصانع الإنكليزية -بشكل خاص- في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركّز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الظروف الأكثر تناسباً مع حاجة العاملين ليكون العاملون أكثر عطاءً. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية "روبرت أوين"، الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بـ(قانون المصانع)، وأكد ضرورة التعامل مع الفرد العامل في المصانع كعنصر بشري، ودعا إلى الحد من تشغيل صغار السن، وتحديد ساعات العمل بثماني ساعات[1].

طبق "أوين" هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله، لذلك سمي من قبل الكثيرين بـ(أبي إدارة الأفراد)، ولم تلق أفكار "أوين" هذه تجاوباً واضحاً من قِبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال

1. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. مطبعة جامعة حلب، حلب 2003. الصفحة 35.

بسبب ضعف المركز النسبي للأفراد العاملين، وانتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائدة آنذاك، ومع ذلك فإن "أوين" واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال.

وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوربية والأميركية، فتأسست في عام 1913 م جمعية للأفراد العاملين باسم (Welfare workers association)، وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهيته، أما خلال الحرب العالمية الأولى فقد نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في هذه المنظمات تعنى بحل المشكلات الإنسانية، وتقدم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال، لحدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة، بسبب تجنيد الشباب للحرب وإحلال النساء محلهم في المصانع[2].

أما في مرحلة ما بين الحربين فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة، مما أدى إلى تراجع الأفكار الإنسانية في منظمات الأعمال بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب.

وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير في طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة، وعادت إلى الأذهان في حينها المعاناة نفسها التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها، لذلك بدأ الاهتمام بتخطيط القوى العاملة.

أما بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية فقد تغيرت الظروف الدولية، وكان لذلك الأثر الأكبر في تغيير النظرة إلى العاملين وخصوصاً أن بروز المعسكر الاشتراكي ودعمه لنضال العمال في الدول الرأسمالية بدأ يشكل خطراً على استقرار المجتمعات الرأسمالية، مما دفع الرأسمالية في بعض الدول إلى المصالحة التاريخية بين أرباب العمل والعاملين، وتم إعطاء العمال بعض المزايا وضمانات صحية. في هذه الأثناء تطورت إدارة الأفراد، وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين، وتقييم الوظائف، وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين، وكذلك في مجال الأمن الصناعي والتدريب، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد.

---

2. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. المرجع السابق. الصفحة 34.

وفي الخمسينيات برزت الحاجة إلى أن تركّز الإدارة جهودها في خلق عمالة مستقرة تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة إلى اعتماد سياسة مواءمة الأشخاص مع الوظائف، وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة، وانصبّ اهتمام الإدارة بالبحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين، كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم (الرجل المناسب في المكان المناسب)، وبدأ التوجه الجاد إلى اعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركّز على رفاهية الأفراد العاملين.

أما في الربع الأخير من القرن العشرين حتى بداية القرن الحادي والعشرين، بدأت إدارة الأفراد تسير باتجاه الاستقلال على نحو أكبر لتشمل المؤسسة ككل، كما بدأت تهتم بالإدارة العليا، وأصبحت النظرة إلى الموارد البشرية دقيقة باعتبارها من أهم المصادر في المنشأة، فلابد من احترام الإنسان وتطويره واستثمار طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب، واعتباره شريكاً في العمل وليس أجيراً فيه.

لقد تركّز الفكر الإداري التقليدي الحديث في إدارة الموارد البشرية وتنميتها على عدة أسس أهمها:

1. إن المورد البشري طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال في العملية الإنتاجية قادر على المشاركة الإيجابية فيها.
2. إن الإنسان بطبيعته يرغب في تحمّل المسؤولية والمشاركة، والسلوك السلبي وتلقّي الأوامر يقتلان عنده روح الإبداع والمبادرة.
3. حسن الاختيار والتدريب وتكليف العمل المناسب مما يغني عن الإشراف المباشر والاكتفاء بتوجيه العنصر البشري عن بعد.
4. الاهتمام بفريق العمل وأهمية العمل الجماعي[3].

3. مجموعة. دبلوم إدارة الموارد البشرية. كلية لندن لإدارة الأعمال، مركز الخليفة، 2007. الصفحة 50.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية في الإسلام

اختلفت نظرة الإسلام إلى الموارد البشرية وجاءت أساساً من خلال نظرته إلى أهمية الإنسان، حيث اعتبر الإنسان خليفة الله في الأرض: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 30). في هذه الآية يخبر الله ﷻ الملائكة لماذا خلق الإنسان؟ ويحدد مهمة الإنسان في الأرض، فالخليفة هو الوكيل، والخلافة توكّل فلان بالإدارة في أمر ما، وفي هذه الآية الكريمة يوكل الله سبحانه وتعالى الإنسان بإدارة شؤون الأرض وذلك وفقاً لمراده سبحانه وتعالى ومنهجه[4].

"لقد اتفق العلماء على بعض مسائل الاستخلاف:

1. كونه من الله، فهو المستخلِف جلّ وعلا.
2. تقسيمهم الاستخلاف إلى قسمين: عام لجميع البشر، وخاص لبعضهم، وأنه يكون في الأرض وفي المال"[5].

إن إدراك المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في الشركات حقيقة الاستخلاف يدفعهم إلى الالتزام بما أمر الله تعالى، وإلى الاهتمام بالموارد البشرية التي استخلفَهم الله عليها، كما أن إدراك الموارد البشرية (العاملين) هذه الحقيقة يدفعهم إلى الحرص على ما استُخلِفوا عليه، وهذا يعطي المؤسسة الإسلامية فاعلية متميزة؛ لأن الجميع يعمل للمحافظة على ما استخلِف عليه.

إن تحميل الإنسان شرف خلافة الله ﷻ في الأرض ما هو إلا مكرمة لبني البشر، بأن جعل الله ﷻ الإنسان أفضل مخلوق على سطح الأرض، وسخّر الله له ما في السموات والأرض جميعاً، وفي ذلك قول الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ

---

4. خالد، عمرو. إني جاعل في الأرض خليفة. دار المعرفة، بيروت 2006. الصفحة 31.
5. د. الناصر، عبد الله. مفهوم قاعدة الاستخلاف في الاقتصاد الإسلامي. جامعة الملك سعود، الرياض، 2005 م. الصفحة 7.

عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدىً وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ﴾ (لقمان: 20).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ جَمِيعاً مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ (الجاثية: 13).

في هذه الآية مكانة الإنسان الحقيقية، فإذا كان ما في السموات والأرض جميعاً مسخراً لخدمة الإنسان، فإن نائب الحق (الإنسان) يأمر هذه الأشياء فتطيعه حين يحقق شروطها. إن الإنسان -مثلاً- يأمر آلة يصنعها للسفر إلى الكواكب، فتذهب وتنفذ الأوامر وتعطي المعلومات ثم تعود إن هو أمرها بذلك. إنها عينة من أبجدية التسخير وأفق من آفاق العلم.

إن التسخير هو الوصول بالعلم إلى أقصى غاياته في خدمة الإنسان في حياته العملية اليومية، ويمكن أن نرى ذلك على سبيل المثال في القراءة والكتابة وتطورهما، فقد عرفهما الإنسان منذ خمسة آلاف عام، وأخذ تسخيره لهما يزداد مع اختراع الورق منذ حوالي 1500 عام، ثم مع اختراع الطباعة، فاختراع الحاسب الإلكتروني ووسائل خزن المعلومات الأخرى حديثاً، ومع ذلك لا زال تسخير القراءة والكتابة قاصراً عن مداه[6].

إن التسخير تسخيران:

تسخير عالم الآفاق، وتسخير عالم الإنسان. إن تسخير عالم الإنسان (الأنفس) أصعب التسخيرين، وأبعدهما عن الإخضاع، ولهذا أنكر بعض مفكري الحضارة الغربية أن تكون الشؤون الإنسانية خاضعة للعلم.

وحتى لا يقتصر معنى التسخير على الآفاق فقط، لا بد من الإشارة إلى أن التسخير الحقيقي والعلم اليقيني الجدير باسم العلم، إنما هو العلم المتعلق بالإنسان (الأنفس) وسير المجتمعات، وهذا الاتجاه واضح مكرر في القرآن كثيراً، ومنه قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ❖ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ❖ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ❖ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾ (الشمس: 7-10).

---

6. آسا، بريغز وبورك، بيتر. التاريخ الاجتماعي للوسائط. ترجمة: مصطفى محمد قاسم، عالم المعرفة، العدد 315، الكويت 2005 م. الصفحات 425-440.

غير أن مقياس التطور الحضاري اليوم يناقض الطبيعة البشرية وأهداف القرآن، وهو لا يليق بالإنسان ولا يحقق إنسانيته. فمثلاً يعلن القرآن الكريم بوضوح وصراحة كاملة أن كثرة الأموال والأولاد ليست هي التي تقرب من الله: ﴿وَمَا أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُم بِالَّتِي تُقَرِّبُكُمْ عِندَنَا زُلْفَى﴾ (سبأ: 37).

وإن من يعتدّ بقوته وماله فقط: ﴿أَنَا أَكْثَرُ مِنْكَ مَالاً وَأَعَزُّ نَفَراً﴾ (الكهف: 34). فإن الله يخذله يوم القيامة، والمال والنفر في هذه الآية يقابلان الجانب الاقتصادي والعسكري، وإلى اليوم يتكرر هذا القول من قبل عدد من الأفراد، بل من قبل دول تدّعي الحضارة وعلى رأسها الولايات المتحدة التي تفاخر بما لديها من قوة اقتصادية وتهدد بقوتها العسكرية.

وتُقدّر درجة التقدم الحضاري اليوم بمقدار الدخل السنوي للفرد ونصيبه من الحاجات الأساسية والكمالية، لكن الرقي الحقيقي هو (التقوى)، وأن يكون الإنسان قادراً على نهي النفس عن الهوى[7].

وينبغي أن ننبه هنا إلى أن الذي ينكره القرآن ليس التسخير والتمتّع بالطيبات لقوله تعالى: ﴿قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ. قُلْ هِيَ لِلَّذِينَ آمَنُوا فِي الحَيَاةِ الدُّنْيَا خَالِصَةً يَوْمَ القِيَامَةِ﴾ (الأعراف: 32). وقوله: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾ (الملك: 15). أي: ليس القصد أن لا يملك الإنسان الدنيا، ولكن أن لا تملك الدنيا الإنسان[8].

وقد أكد الإسلام أن يكون الهدف من وراء العمل النية الخالصة لوجه الله تعالى؛ فالعمل بغير نية عناء، والنية بغير إخلاص رياء، وكل عمل يهدف صاحبه غير وجه الله سبحانه لا نفع منه ولا فائدة كما في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَقَدِمْنَا إِلَى مَا عَمِلُوا مِنْ عَمَلٍ فَجَعَلْنَاهُ هَبَاءً مَنْثُوراً﴾ (الفرقان: 23).

---

7. الغزالي، أبو حامد محمد. إحياء علوم الدين بيان شواهد النقل من أرباب البصائر وشواهد الشرع. مكتبة نداء الإسلام، في شبكة الإنترنت. نسخة إلكترونية الصفحة 375. www.al-eman.com.

8. د. قنطقجي، سامر. المحاسبة الاجتماعية. دار النهضة، دمشق 2006. الصفحة 9.

وهناك شروط لصحة النية فالعمل، فعلى كل من أراد طاعة الله تعالى أن يتعلم النية الخالصة لوجه الله تعالى، وتكون في تحصيل المعرفة وتقويمها بالممارسة والعمل وتحصينها بالصدق والإخلاص ليكون عمل المرء سبيله للخلاص[9].

كما أن العمل عبادة والله سبحانه يجزي به، وقد يكون العمل معصية فيعاقب الله عليه إذا كان مجاله حراماً لقوله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّيَ الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ﴾ (العراف: 33).

وعن جابر قال: "لعن رسول الله ﷺ آكلَ الربا ومُؤْكِلَهُ وكاتبه وشاهِدَيْه وقال هُمْ سواءٌ"[10].

فالعمل في هذا المجال يُكسب صاحبه لعنة الله حتى لو لم يختلس أو يسرق أو غير ذلك؛ لأن أصل العمل محرم.

ووفق هذا المبدأ جعل الله سبحانه وتعالى أجراً مادياً للعمل في الدنيا وأجراً أخروياً يوم القيامة، مما يحفّز الجميع على العمل للحصول على الأجر الدنيوي والأخروي، قال تعالى: ﴿وَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَاللهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ﴾ (آل عمران: 57).

فيقبض العاملون أجورهم من الله سبحانه وتعالى. وكما وعد الله سبحانه وتعالى بأن يعطي العاملون أجورهم يوم القيامة حث على الالتزام بدفع أجورهم المادية بالوقت المحدد من قبل صاحب العمل.

وفي ذلك قال رسول الله ﷺ: "قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره"[11].

وكما حث الإسلام رب العمل على إعطاء الأجير أجره، حث الأجير على العمل المخلص بكامل طاقاته بغض النظر عن الأجر، وفي ذلك يروي ابن كثير في البداية والنهاية على لسان أحد الحكماء فيقول "إني لأستحي من الله عز وجل أن أعبده رجاء ثواب الجنة فقط فأكون

---

9. أبو زيد، منى أحمد. المسئولية الإنسانية من منظور الاختلاف المذهبي.
www.balagh.com/mosoa/mabade/7z0tbeq7.htm - 63k

10. رواه مسلم.

11. رواه البخاري.

كالأجير السوء إن أعطي عمِلَ وإن لم يعط لم يعمل وإني لأستحي من الله أن أعبده مخافة النار فقط فأكون كالعبد السوء إن رهب عمل وإن ترك لم يعمل وإني ليستخرج مني حب الله ما لا يستخرج مني غيره"[12].

إذاً أساس الطاعة محبة الله سبحانه وتعالى والعمل الصالح يقرب الإنسان من الله سبحانه وتعالى لذلك الإخلاص بالعمل بعيداً عن الأجر يثبت نية العمل وهدفه الأسمى وهو إرضاء الله سبحانه وتعالى.

وقد كان رسول الله ﷺ أفضل من عَامَل أجيراً أو مستخدماً باحترام ومحبة وأدب ولطف، والتزام الأخلاق الحسنة التي يأمر بها الشرع، وتجنب ذميم الأخلاق من سبٍّ وشتم وسخرية وغيرها، وبذلك كان رسول الله ﷺ القدوة الحسنة. يقول أنس رضي الله عنه: خدمت النبي ﷺ عشر سنين فما قال لي: أف ولا لِمَ صنعت؟ ولا ألا صنعت"[13].

ولقد ذكرنا سابقاً حرص الإسلام على معاملة العمال بلطف ورحمة وتقويم زلّاتهم، وجعل العقوبات بهدف تقويم السلوك وليس الإهانة لشخص العامل.

مما تقدم نرى أن نظرة الإسلام إلى الموارد البشرية نظرة كلية لا تتجزأ في أدوار الإنسان الحياتية كلها، فالإنسان هو الإنسان سواء أكان في المؤسسة (المعمل) أم في المسجد أم في البيت، وهو الأساس وهو الهدف. كما رفع الله سبحانه وتعالى من أهمية العمل وجعله نوعاً من أنواع العبادة: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات: 56).

إن التوجه الإداري الحديث يقوم على إستراتيجية الرؤية، لذا لابد من وضع إستراتيجية تبين احتياجات المنظمة من القوى العاملة بشكل يتناسب مع أهدافها ومع مسؤوليات كل فرد وصلاحياته ضمن المنظمة، ولا بد من تخطيط العمل في إدارة الموارد البشرية، وقد وجّه الله تعالى إلى ذلك في آيات كثيرات، منها قوله تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللهُ الدَّارَ الآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (القصص: 77). إنه توجيه رحماني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة

---

12. أبو الفداء، إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي. البداية والنهاية (الجزء التاسع)، مكتبة المعارف، بيروت بدون تاريخ. الصفحة 291.

13. رواه البخاري.

مـصير الآخـرة، وفي الـوقت نفسه لمواجهة الـتحديات في هـذه الدنـيا؛ فعلـى صـعيد المـنظمة التخطيط مطلوب على المستويات جميعها وفي ذلك قول الله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَا اسْتَطَعْتُم مِنْ قُوَّةٍ﴾ (الأنفال: 60).

ومن أهـم الأمـور الـتي يجـب أن يـدركها مخطط المـوارد البشرية في المنظمة، هي احتياجات هذه المنظمة من القوى العاملة وكيفية اختيار هذه العمالة. وقد وضع الإسلام أسساً لاختيار العمالة، وأهـم هـذه الأسـس هـي القـوة والأمانـة[14]؛ فالأمانـة قـيد علـى القـوة تحـدد مجالات استخدامها وكيفيتها لقوله سبحانه تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ﴾ (القصص: 26).

إن تركيز الفكر التقليدي على اختيار العاملين يعتمد على جانب القوة: (الشهادة الأكاديمية، المهارات الشخصية، الخبرة الفنية)، أما الجمع بين القوة والأمانة فيعطي المنظمة الإسلامية ثقة أكبر ودافعية ذاتية.

ليست الأمانة إلا رمزاً لما يستلزمه الإيمان بالله تعالى من المحامد: كالإخلاص والأمانة والصدق والـصبر والمروءة وأداء الفرائض والكف عن المحرمات، فالصبر جزء من الأمانة؛ لأنه قيمة من القيم، وهـو في الـوقت ذاته قوة نفسية إرادية تعطي صاحبها إرادة التعامل الفعّال مع الظروف المتغيرة في المنظمة.

أما القوة فهي رمز لمجموع الإمكانات المادية والمعنوية التي يتمتع بها الإنسان، فهي التي يمكن للفـرد اكتسابها مـن الجامعـات والمؤسـسات التدريبية، وإذا كـان العلـم من جنس القوة فإنه يـولد نـوعاً من الأمانة؛ إذ أهله أولى الناس بخشية الله: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ (فاطر: 28). فالعلم يحرس أهله ويلهمهم اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة.

والإيمـان أجـلّ القـيم الإسـلامية، فهـو من جنس الأمانة، ومع ذلك فإنه يولّد لدى الفرد طاقة روحـية هائلة تجعلـه يـصمد أمام الشدائد صمود الجبال. إن هذا التلاقي بين الأمانة والقوة يمثل نقاطاً إيجابية تزيد من قوة المنظمة الإسلامية في المنافسة العالمية.

وقـد أكـد الإسـلام ضـرورة العمـل الجماعـي وأهميته في حياة المنظمة الإسلامية لقوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38). كما أكد الله ﷻ ورسوله الكريم ﷺ مشاورة المؤمنين

---

14. د. قنطقجي، سامر. المحاسبة الاجتماعية. الصفحة 9.

في أمورهم: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159).

فالعمل الجماعي من أهم القيم الإسلامية ويعتبر فريضة شرعية، حث الإسلام على تنظيم هذا العمل بحيث يعود بالخير على المجتمع ككل.

وقد أثبتت تجارب الإدارة الحديثة أن الشركات الناجحة هي الشركات التي تنمّي العمل الجماعي عبر فرق العمل.

وحث الإسلام على العمل الجماعي وتنظيمه وعدم تركه دون رؤية واضحة، فلا بد للعمل الإسلامي المثمر مِن التنظيم، فلا يكفي أن يكون جماعيًّا ليكون مُنظماً، بل لا يكون جماعيًّا حقيقة إلا بالتنظيم، فقد حرص الإسلام على التنظيم في كل شيء، حتى في الأمور العادية المُتكرِّرة مثل السفر، مهما كان فريق العمل صغيراً أو كبيراً وبغض النظر عن أهمية المهمة الموكلة إليه، لقوله ﷺ: "إذا كُنتم ثلاثة فأمِّروا أحدَكم"[15].

وهذا رمز إلى التزام التنظيم فيما هو أعظم وأكبر مِن الرفْقة في السفر، وفيما هو أكثر عدداً وأرفع شأناً مِن ثلاثة من المسافرين.

ومما سبق يمكن أن نحدد أسس إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منظور إسلامي بعدة أسس هي:

1. قاعدة الاستخلاف تؤدي إلى تناغم وفاعلية عالية في الموارد البشرية على مستوياتها كافة في المؤسسات الإسلامية.
2. إن الفرد في الإسلام هو أهم مخلوق على ظهر الأرض، وبالتالي فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة نابع من هذه الفكرة قبل أن يكون نابعاً من فكرة تحقيق أكبر ربح ممكن.
3. العمل هو أحد أنواع العبادات بالنسبة إلى رب العمل والإدارة العليا وباقي أفراد المؤسسة، وقد يجزى به الإنسان عندما يكون صالحاً وقد يعاقب عليه عندما يكون محرماً.
4. العمل في الإسلام ثنائي الأجر والهدف: له أجر دنيوي وأجر أخروي، وهدفه إرضاء الله سبحانه وتعالى وبناء مجتمع قوي ومتماسك.

---

15. سنن البيهقي.

5. إن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة هو أساس نجاحها.
6. مبدأ القوة والأمانة أساس عمليتي الاختيار والتعيين.
7. التوجيه نحو العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.
8. إن تنظيم الموارد البشرية أساس نجاح المؤسسة.
9. يحقق تقويم العمل في المنظمة مبدأ المحاسبة والعدل.
10. ينبع توصيف الوظائف (حقوق العامل وواجباته) من مبدأ العدل في الإسلام.

المبحث الثاني

استخدام نظرية النظم في إدارة الموارد البشرية

إن المؤسسات والشركات المعاصرة في أية دولة من الدول لابد من أن تضع نظاماً للموارد البشرية، وأن تسعى إلى تطويرها؛ لأن هذه الموارد هي المنتِج الحق في أية منشأة، ومن دونها لا يوجد مؤسسة أو شركة أصلاً.

إن الشركات والمؤسسات القائمة على المبادئ الإسلامية لابد من أن يكون فيها إدارة خاصة أو قسم خاص حسب حجم المؤسسة للعناية بالموارد البشرية وتطويرها، وذلك من مبدأ العدل والإنصاف كي يعرف العامل حقوقه وواجباته في هذه المنظمة سواء أكانت خدمية أم إنتاجية.

أولاً: مسؤولية الموارد البشرية في المنظمة

المسؤوليّة تبدأ حين يطالبك الواجب ويناديك منادي العمل،
وتنتهي بعد أن يتمّ حسابك عمّا صنعته في جواب ذلك الدعاء.

أوضح رسول الله ﷺ تلك المسؤولية وجعلها هرمية حسب المستويات الإدارية في المؤسسة كما في الحديث الشريف، عن ابن عمر رضي الله عنهما، عن النبي ﷺ أنه قال: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[1].

والراعي هو الحافظ المؤتمن الملتزم بصلاح ما اؤتمن على حفظه، فهو مطالب بالعدل فيه والقيام بمصالحه، وقوله عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع" فيه من التعميم ما يندرج تحته كل

1. رواه مسلم.

فرد في المجتمع حتى الوحيد الذي لا زوج له ولا ولد ولا خادم، فإنه يصدُق عليه أنه راع على جوارحه وحواسه وعمله فيعمل المأمورات الشرعية ويجتنب المنهيات، فعلاً ونطقاً واعتقاداً؛ فجوارحه وحواسه رعيته وهو مسؤول عنها.

أما قوله عليه الصلاة والسلام: "وكلكم مسؤول عن رعيته"، فالمراد منه: أن كون الإنسان راعٍ، ليس تشريفاً له فقط، وإنما هو تكليف عليه أن يؤدي حقه وينهض بتبعاته، ولا يخفى ما في قوله عليه الصلاة والسلام: "وكلكم مسؤول عن رعيته" من تحذير صريح لمن يغفل عن واجبه، ويظن أنه مطلق اليد فيما وُلي عليه.

إذاً، كل فرد في المنظمة مسؤول عن المنظمة بشكل عام، وعن إدارة الموارد البشرية وتنميتها بشكل خاص، وهذه المسؤولية تتسع وتضيق تبعاً للدائرة التي يمارس الفرد (الراعي) سلطته ومسؤوليته داخلها، وبذلك تكون مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات الإسلامية مشتركة ومتداخلة بين كل من:

1. الإدارةِ العليا للمنظمة بقيمها ونظرتها إلى الموارد البشرية القائمة على الأسس الإسلامية.
2. إدارةِ الموارد البشرية في المنظمة لمسؤوليتها عن تحديد أهداف الموارد البشرية وإستراتيجياتها وسياساتها، والتأكد من أن هذه الأهداف والإستراتيجيات داخلة ضمن توجّهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يمكن أن تشير إدارة الموارد البشرية على الإدارة العليا بما تراه في هذا الصدد، كما تتابع وتقيّم فاعلية تطبيقها وتطبيق المديرين المعنيين لإستراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها، ومدى إسهام هذا التطبيق في بلوغ القدرة التنافسية للمنظمة وتنميتها والمحافظة على الصبغة الإسلامية للمنظمة.
3. الإداراتِ التنفيذية على مختلف المستويات بمن فيهم المديرون أو الرؤساء المباشرون الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية، ويسهمون في تدريب مرؤوسيهم وتقييمهم وتحفيزهم[2].
4. العاملين في المنظمة على مختلف فئاتهم وأماكن عملهم -مسؤولين أيضاً عن تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية، والمبادرة إلى طرح الأفكار الجديدة لتطوير أنفسهم بما يخدم العمل المكلفين به.

---

2. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 39.

لـذا يجب أن تستند إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على بناء العنصر البشري باعتباره شريكاً أساسياً في المؤسسة، ومحور خططها المستقبلية، وهو أهم مدخل للتحسين المستمر. وتعتبر تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع إدارة المؤسسة للوصول إلى الأهداف[3].

إن المسؤولية عن إدارة الموارد البشرية لأفراد المنشأة جميعهم ما هي إلا تقدير لأهمية هؤلاء الأفراد العاملين في المؤسسة، ولكن من جانب آخر يعني ذلك أنهم جميعاً مسؤولون ومحاسبون عن تقصيرهم لقوله ﷺ:

"ما من راعٍ إلا يُسأل يوم القيامة أقام أمر الله أم أضاعه"[4].

وعليه فإن دور إدارة الموارد البشرية متعدد الجوانب، فهو ليس دوراً تنفيذياً فقط، بل إنه إنشائي وتقييمي واستشاري أيضاً، بالإضافة إلى دورها الخدمي المتمثل في تقديم خدمات للمنظمة ككل على مختلف إداراتها، مثل: الاستقطاب، وتوصيف الوظائف، والتقويم، ووضع سياسات الأجور، والمكافآت...إلخ.

ثانياً: نظرية النظم وإدارة الموارد البشرية

يقول الله عز وجل: ﴿لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ﴾ (يس: 40). هذه الآية تدل على النظام الكوني الذي يحكم حركة الكواكب والنجوم في السماء، ويؤكد هذا النظام الله سبحانه وتعالى في آية أخرى بقوله ﷻ: ﴿وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ﴾ (الأنبياء: 33).

النظام هو أي وضع تُؤدّى فيه المهام بطريقة منظمة، والنهج في ذلك يكون بتحديد ماهية المشكلة قبل الإقدام على حلها، وتحديد الأسس التي تقوم عليها الخيارات والمحددات قبل اختيار الحل المناسب.

3. د. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. الإبداع الخليجي، الكويت 2004، الصفحة 85.

4. رواه الطبراني في الأوسط.

إن أي عمل مهما كان صغيراً ومتواضعاً لا يمكن أن يُكتب له النجاح ما لم يكن منظماً، وإن كثيراً من الطاقات تُهدر وتضيع في غياب التنظيم، بينما يفعل عدد قليل من الأفراد منظمون بشكل جيد فعل الأعاجيب، ويحققون نتائج كبيرة.

فإن كان مشروع بناء بيت، أو فتح متجر، أو زراعة بستان، أو إنشاء مدرسة أو مستشفى، أو غير ذلك من الأعمال يحتاج إلى تنظيم من مثل (وضع خرائط ،وتنظيم حساب، وتحديد مسؤوليات، واختيار منفذين ومشرفين، وتسويق مواد...إلخ)، أفلا يحتاج العمل في الشركات والمؤسسات الإسلامية إلى التنظيم والعمل وفق نظام محدد ومعروف؟! فالمنهج الإسلامي نفسه يقوم على النظام والتنظيم، وعلى التكامل والتناسق.

لقد ذكر الله تعالى في كتابه العزيز أن الكون كله يعمل بشكل منظم وفعّال في كثير من آياته تصريحاً وتلميحاً فيه أمر واضح للالتزام بالنظام المتبع وأوامر المسئولين في المنظمة. كقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّها الَّذِيْنَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59).

ويقول ﷺ: "إذا كنتم ثلاثة فأمّروا أحدكم"[5].

وتنطبق هذه التوجيهات على الأمور الصغيرة والكبيرة، كتنظيم العمل في مؤسسة تحتوي أكثر من ألف عامل من مختلف الاختصاصات.

لقد أكد الإسلام أن أي مجموعة اجتماعية تشكل نظاماً معيناً هي -بحد ذاتها- تنتمي إلى مجموعة أكبر ويربط بينها تنظيم وتنسيق لتحقيق نتائج أفضل، لقول رسول الله ﷺ: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[6].

والمنظمة الاقتصادية (شركة أو مؤسسة) هي إحدى هذه البنى الأساسية في المجتمع، فهي على المستوى الكلي وحدة تنتمي إلى مجتمع أكبر تلتزم بتعليماته، وعلى المستوى الأدنى فهي تنقسم إلى إدارات، كل إدارة تشكل نظاماً تتداخل وتتأثر مع باقي الإدارات.

---

5. رواه الطبراني.
6. رواه مسلم.

ولقد تنبه علماء الإدارة في العصر الحديث إلى أهمية النظم في حياة المنظمة والعمل الإداري، فوضع مجموعة من العلماء بقيادة "بولود نج وبيير تلانفي" مبدأ النظم، وقاموا بتأسيس جمعية للأبحاث العامة للنظم، ووضعوا نظرية إدارية عُرفت بـ(النظرية العامة للنظم).

"إن المحتوى العام لها يشير إلى أنه لا يمكن النظر إلى أي عمل إداري بمعزل عن الأعمال الإدارية الأخرى التي تؤثر فيه وتتأثر به، بل إنه يجب أن يعتبر أي عمل إداري أو وظيفي على أنه عملية متكاملة، كما تمثل المنظمة بموجبه نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر هو بيئتها الخارجية، وهي تضم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في الشعب، والأقسام التي تعمل جميعها بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة"[7].

أما النظام فهو مجموعة من الوحدات متصلة مع بعضها اتصالاً ديناميكياً، ينتج عنه سلسلة من الأنشطة المصمّمَة لتحقيق هدفٍ ما على أساس البيانات والطاقات والمواد (كمدخلات)، يتم الحصول عليها من البيئة التي يعمل فيها النظام، والتي يجب أن تُعطي خلال زمن معيَّن المعلومات والطاقات والمواد (كمخرجات).

وهناك عدة تصنيفات للنظم، فالأستاذ "بيير تلانفي" عند تحديده لإطار النظرية العامة يشير إلى نوعين أساسين من النظم هما:

"النظم المفتوحة والنظم المغلقة، حيث إن أساس التفرقة بينهما هو مدى وجود علاقة تبادل للمواد أو الطاقة بين مكونات النظام وبيئته الخارجية، أو بين النظام ذاته والنظم الأخرى"[8].

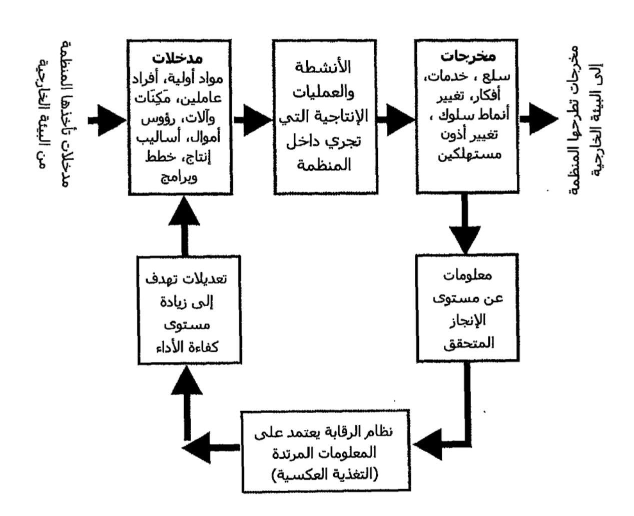
ويتجنب مفهوم النظام المفتوح في علاقاته مع البيئة وفي علاقاته الداخلية عملية العامل الرياضي النموذجي للأنظمة المغلقة، حيث يمكن أن يتكيَّف النظام مع البيئة وإما بتغيير الهيكل وإما بتغيير العمليات التي تربط بين عناصره الداخلية.

وفيما يلي التمثيل البياني التقليدي للنظام:

---

7. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. الصفحة 36.
8. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. الصفحة 36.

الشكل رقم (1)[9]



ويمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نموذج لنظام مفتوح.

كما يمكن اعتبار وكالة ما تمثل شركة ما، أو مكتباً إدارياً، أو قسماً إدارياً في إدارة حكومية على أنها مؤسسة اجتماعية لديها أهدافها الخاصة بها ودوافعها الاقتصادية، حيث تستقبل مدخلات مِنَ المجتمع على شكل أفراد ومواد وأموال ومعلومات، وتقوم بتحويلها إلى مخرجات على شكل نواتج وخدمات ومكافآت حتى تضمن المشاركة المستمرة لأعضائها.

وتُشكِّل الأموال والسوق آلية تكرار دورة الموارد بين المؤسسة والبيئة.

---

9. عقيلي. عمر وصفي وآخرون. المرجع السابق، الصفحة 37.

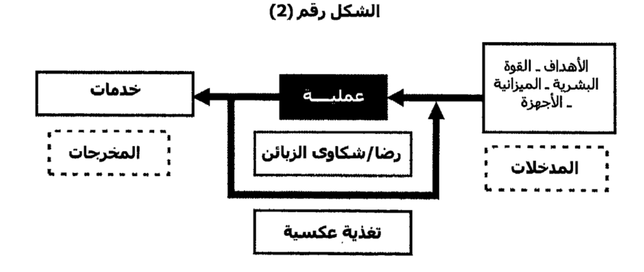
تتألف المنظمة من عدة أنظمة فرعية، فكل قسم من أقسام المنظمة: (قسم الموارد البشرية - قسم التسويق - قسم الإنتاج...إلخ) يعتبر نظاماً فرعياً يحصل على مدخلات ويعطي مخرجات، كما أن القسم الواحد يتألف من عدة أنظمة فرعية أصغر هي الوحدات الإدارية المؤلفة للقسم كالشُعَب أو الدوائر، وتتدرج الأنظمة الفرعية بالصغر حتى تصل إلى أصغر نظام فرعي في المنظمة ألا وهو الفرد، حيث يعتبر الأفراد(فكلكم راع) أنظمة صغرى بأهدافهم الفردية الخاصة وبداوفعهم، فهم يتسلّمون أيضاً مدخلات من المؤسسة على شكل رواتب وحوافز ومكافآت وعقوبات ومعلومات، ثم يقومون بمعالجة هذه المدخلات وإظهار نماذج أو أنماط سلوكهم واتجاهاتهم (مواقفهم) عند أدائهم لمهامهم داخل المؤسسة التي تعتبر مخرجات هذه الأنظمة الصغرى.

وعند الأخذ بعين الاعتبار نظرية الأنظمة والأنظمة الفرعية، فإنه يمكن القول: بأن تكامل أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة يمثل إحدى المشكلات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية. ويمكن لنظرية العمل الإسلامية القائمة على اعتبار أن العمل هو جزء من العبادات وقائم أصلاً على إرضاء الله عز وجل، أن تحل مشكلة تكامل الأنظمة الفرعية الصغرى (الأفراد)، مع الأنظمة الفرعية المتوسطة (الإدارات)، والأنظمة الأكبر (المؤسسات والشركات)، لأن الهدف العام والرئيسي للمنظمة والأفراد واحد.

وبالنظر إلى مؤسسة تقدم خدمات أو سلع لدولة أو لمنطقة ما، فيمكن اعتبارها نظاماً اجتماعياً فنياً يجب أن يفي بأهداف معينة، وأن يلبي حاجات اجتماعية محدودة.

يمكن تمثيل نظام هذه المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (2)



وإذا بدأنا تحليل الصندوق الأسود الذي يمثل العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار تصوّراً ذهنياً للأنظمة الفرعية ذات العلاقات المتبادلة واللازمة لتحقيق هدفٍ عامٍ، سنكتشف أن الصندوق الأسود (العملية) يتضمن ثلاثة أنظمة فرعية أساسية هي:

1. النظام الفرعي للإدارة الغنية – الإنتاجية.
2. النظام الفرعي للإدارة المالية.
3. النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية.

ويجب على هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة، كُلٌّ بأهدافه الخاصة ومدخلاته وعملياته ومخرجاته، أن تتفاعل فيما بينها بطريقة تسمح للجهود المتضافرة للأنظمة الفرعية الثلاثة جميعها بإنتاج مخرجات النظام، أي: الخدمات أو السلع.

وفيما يلي رسم تخطيطي يمثل نظام الاتصالات وأنظمته الفرعية الرئيسة الثلاثة:

الشكل رقم (3)

الأهداف ـ القوة البشرية ـ الميزانية ـ الأجهزة ـ

الإدارة الفنية
الإدارة المالية
إدارة الموارد البشرية

خدمات الاتصالات

المدخلات

رضا/شكاوى الزبائن

المخرجات

تغذية عكسية

ويمكن أيضاً فحص محتويات الصناديق السوداء الثلاثة التي تمثل الأنظمة الفرعية الثلاثة الرئيسة لنظام الاتصالات.

فإذا أخذنا الصندوق الأسود الخاص بالنظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية، فيمكن تقسيمه إلى خمسة أنظمة فرعية أخرى تتفاعل فيما بينها وبين البيئة بحيث تعطي النتائج المتوقعة لإدارة الموارد البشرية.

وهذه الأنظمة الفرعية الخمسة هي:

- الإدارة الإستراتيجية.
- تخطيط القوى العاملة.
- إدارة الأفـــراد.
- التدريب.
- تنمية الأفـــراد.

ويجب التأكيد على ضرورة فهم أننا نعيش ضمن عالم يسود فيه النظام المفتوح، حيث إن العلاقة مع البيئة الخارجية ذات أهمية كبيرة، فمن غير المعقول أن نتصور منظمة الأعمال نظاماً مغلقاً منعزلاً عن بيئته الخارجية، فالمنظمة ينظر إليها على أنها نظام مفتوح على بيئتها، فهي تأخذ المدخلات التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية والبيعية، ثم تطرح فيها كل ما تقدمه من مخرجات على شكل سلع أو خدمات أو أفكار.

ثالثاً: تحديد مجال إدارة الموارد البشرية

يمكن وصف مجال الموارد البشرية إما من خلال النظرة الهيكلية أو من خلال أهداف الموارد البشرية.

أ- النظرة الهيكلية

هذا التقسيم يتبع حجم المنشأة وعدد العاملين فيها ومدى استمراريتها:

1. إدارة الموارد البشرية: تقوم بالمهام التالية:

- تُنشئ الإستراتيجيات وتتابع تنفيذها.
- تُنشئ لوائح العاملين وتحافظ عليها.

- تنسِّق بين أنشطة إدارة العمل، والتدريب، وإدارة الأفراد، والشؤون الاجتماعية.
- تتفاوض بشأن سياسة الأفراد.

2. إدارة العمل:

- تُنشئ حركة الأفراد الأكثر احتمالاً على المدى القريب والبعيد.
- تقترح سيناريوهات (مخططات) متعددة لحركة الأفراد.
- تطوِّر وتحافظ على تصنيفات العمل والمهمة.

3. إدارة التدريب:

- تُنشئ وتنفِّذ وتحافظ على المعرفة، والمهارات، والاتجاهات (المواقف).
- تُدير مراكز التدريب.

4. إدارة الأفراد:

- تُنمي وتنفِّذ وتحافظ على المعلومات الخاصة بإدارة الأفراد.
- تُنفِّذ نظام إدارة الأفراد.
- تُنمِّي وتحافظ على تداول المعلومات بين الموظفين.

5. إدارة الشؤون الاجتماعية:

- تقيس وتقيِّم مشاعر العاملين.
- تحسِّن ظروف العمل.
- تسهِّل وتنسِّق الأنشطة الاجتماعية.

ب- الأهداف العامة للموارد البشرية

يتضمن هذا الأسلوب الأنشطة جميعها التي تتعلق بتنمية الأفراد في مؤسسة ما من جهة، ومن جهة أخرى يتضمن إدارة شؤون العاملين؛ بمعنى أن الأنشطة جميعها موجهة نحو نجاح المؤسسة.

وتعتمد جودة نظام الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية على التوازن الدقيق بين تنمية الأفراد وإدارتها.

ومن وجهة النظر الفلسفية يجب أن يتذكر مدير الموارد البشرية دائماً أن عمل المنظمة والأفراد موجه إلى إرضاء الله ﷻ. وإن الفرد هو أفضل مخلوق سخر الله له ما في السموات والأرض، لذلك لا يمكن تقويم الشخص ذاته، ولكن يتم التركيز على سلوك الشخص وتقويم هذا السلوك.

رابعاً: وصف بيئة الموارد البشرية

أ ـ مخطّط القطاع الاقتصادي العام

بداية يجب تحديد أنشطة المنظمة في مخطّط القطاع الاقتصاد الوطني، لكي تتضح العلاقة الممكنة بين هذه الأنشطة ذات التأثير المباشر في سياسة الموارد البشرية في المؤسسة.

وينبغي أن نتذكر إحدى أهم وظائف الموارد البشرية، وهي إدارة حركة الأفراد بما في ذلك الحركة الداخلية مثلك الترقيات، والحركة الخارجية مثل: الاستقطاب، والتقاعدات، والاستقالات، ونحو ذلك). ولإدارة حركة الأفراد الداخلية والخارجية لابد من معرفة مصادر الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات الإسلامية، ومكان عرض الموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها.

إن الاقتصاد الوطني ينقسم إلى قطاعات متنوعة: التربية، والنقل، والصناعة، والزراعة، وكل قطاع ينقسم بدوره إلى قطاعات فرعية أصغر، فمثلاً: القطاع الصناعي ينقسم إلى: القطاع النسيجي، والكيميائي، والتعدين وغيره، وتتركز الموارد البشرية في هذه القطاعات على حساب باقي القطاعات كالبنوك والاتصالات وغيرها، وينبغي على أنشطة الموارد البشرية الأخرى أن تُدخِل في حساباتها وجود القطاعات المتخصصة، لأنها المصدر الأول للموارد البشرية[10].

---

10. مجموعة: ورشة عمل دعم المشروعات الصغيرة، برنامج التطوير المؤسسي. (غرفة صناعة حلب بالتعاون مع مركز الأعمال السوري الأوربي)، حلب 2008. الصفحة 20.

وكون المؤسسات والشركات الإسلامية تدخل في هذه التصنيفات كلها، فإنها تحتاج -بشكل أو بآخر- إلى إعادة تأهيل الموارد البشرية حتى تستطيع العمل وفق الرؤية الإسلامية، كون السياسات الوطنية في أغلب الدول العربية والإسلامية تعتمد في تأهيل الموارد البشرية على أسس الاقتصاد الرأسمالي ومبادئه.

وفيما يتعلق بحركة الأفراد داخل قطاع معين، فإنه يلاحظ وجود حركة قوية لتبادل الأفراد داخل قطاعات الصناعة، والعلم والتكنولوجيا بشكل عام، وحركة بسيطة في قطاع النقل والمواصلات بشكل خاص.

وما يميّز العمل في المؤسسات والشركات الإسلامية، أن الموارد البشرية هي أكثر استقراراً بسبب التوافق بين أهداف المنشأة والأهداف الشخصية للموارد البشرية، ولأن رسالة المؤسسة تشكل جزءاً من الرسالة الشخصية للموارد البشرية.

ب - البيئة الداخلية للمؤسسة

1. البيئة الهرمية أو الهيكلية

تعتمد البيئة الهرمية التي ينتمي إليها نظام الموارد البشرية (والتي من أجلها يعمل) على هيكل المؤسسة وحجمها.

ففي المؤسسة الإسلامية، كما في غيرها من المؤسسات، يمكن تقسيم الهيكل النموذجي إلى خمسة مستويات، لكل مستوى هدفه الخاص به بالنسبة إلى هيكل الهرمي.

ويتم تحديد نظام الموارد البشرية في أبسط صورة عند المستويَيْن: الإستراتيجي والتنفيذي وفقاً لأنشطة الموارد البشرية المتضمنة فيه.

"وفي المؤسسات ذات الحجم الكبير يتم تحديد نظام الموارد البشرية عند المستويات الثلاثة: الإستراتيجي والوظيفي والتنفيذي إضافة إلى بعض الأنشطة"[11].

11. د. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. الصفحة 14.

2. بيئة التطبيق (التشغيل)

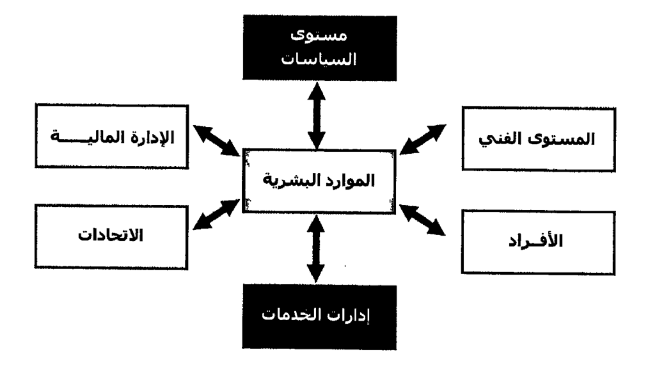
إن شأن إدارة الموارد البشرية -كشأن أي نظام آخر في المؤسسة- يجب عليها أن تحقّق نتائج وأن تصل إلى أهداف معينة، ولتحقيق ذلك لابد من معرفة:

- مصادر المعلومات اللازمة.
- أين ترسل النتائج أو المعلومات التي تحتاج إليها الأنظمة الأخرى في المؤسسة؟

وإن أفضل طريقة لمعرفة هذه الانسيابات التطبيقية والمحافظة عليها، هي إنشاء رسم انسياب هيكلي لكل نشاط في نظام الموارد البشرية فيما يتعلق بالمؤسسة ككل، مع استمرار مراجعة هذا الهيكل وتنقيحه بانتظام.

ويوضح الرسم التالي مثالاً لفكرة رسم انسيابي لهيكل نموذجي:

الشكل رقم (4) رسم انسيابي هيكلي نموذجي لنظام الاتصالات الخاص بإدارة الموارد البشرية



ج - البيئة الخارجية

من وجهة نظر الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بأنشطة التدريب والتعيين، يمكن اعتبار ثلاثة مصادر للموارد البشرية:

الأول: محلي.

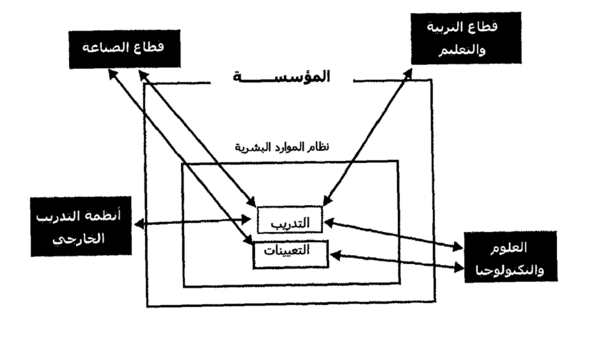
الثاني: وطني.

الثالث: دولي.

يجب أن تحدد المؤسسة مصادر تعيين عامليها، ليس فيما يتعلق بالواجبات والأعمال والمهام الحالية فقط، بل أيضاً فيما يتعلق بالسلم الوظيفي الأكثر احتمالاً للأعضاء العاملين فيها أيضاً.

وفي معظم الحالات يقوم نظام الموارد البشرية بتعيين العاملين في دولتهم التابعين لها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإسلام هو عالمي بطبعه. فإن نظام الموارد البشرية يجب أن يكون مرناً إلى درجة كافية لتعيين العاملين من خارج الدولة (طبقاً للقوانين الوطنية)[12].

الشكل رقم (5) رسم توضيحي لعلاقة البيئة الخارجية للموارد البشرية مع المنظمة



12. أحمد، عبد العظيم محمد. أصول الفكر الإداري في الإسلام. مكتبة وهبة، القاهرة 1994. الصفحة 67.

إن سياسة الاستقطاب والتعيين في المؤسسات الإسلامية تتعرض إلى مشكلة تعيين غير المسلمين فيها، فهل يجوز تشغيل غير المسلمين في هذه المؤسسات؟

أولاً: لا ينبغي للمؤسسات الإسلامية أن تستخدم عمالاً غير مسلمين مع إمكان استخدام المسلمين؛ لأن المسلمين خير من غير المسلمين لعدة أسباب أهمها:

1. توافق أهداف العامل المسلم مع المنظمة، فالعامل غير المسلم قد يدعو إلى الأعمال المحرمة[13].

2. ينسجم العامل المسلم مع ثقافة المؤسسة الإسلامية.

3. وخير مما سبق قول الله تعالى: ﴿وَلَعَبْدٌ مُّؤْمِنٌ خَيْرٌ مِّن مُّشْرِكٍ وَلَوْ أَعْجَبَكُمْ﴾ (البقرة: 221).

ثانياً: إذا دعت الحاجة إلى استخدام عمال غير مسلمين فإنه لا بأس به بقدر الحاجة فقط، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تؤهل هؤلاء العمال وأن توعّيهم لسياسات المؤسسات الإسلامية وثقافاتها.

13. القرطبي، محمد بن أحمد الأنصاري. الجامع لأحكام القرآن، المجلد الثاني. دار إحياء علوم الدين، بيروت 1967، صفحة 80.

المبحث الثالث

مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتنميتها

إن إدارة الموارد البشرية من العلوم الإنسانية وهي بذلك تحتمل أكثر من تعريف، وفي الوقت نفسه ينطوي تحت لوائها أكثر من مهمة، وهذا ما يبرر اختلاف العلماء في تصنيف بعض المهام الإدارية في غير إدارة الموارد البشرية رغم الاعتراف بدورها الهام في إدارة الموارد البشرية، وهذا ينسجم مع تعريف إدارة الموارد البشرية، فهي ليست إدارة تنفيذية مقيدة بحدود معينة بل هي متداخلة مع باقي الإدارات، لذا سوف نحاول أن نجمل أهم المفاهيم الإدارية التي تصنّف في قسم الموارد البشرية.

أولاً: سياسة الموارد البشرية

سياسة الموارد البشرية في مؤسسة ما هي نتاج العلاقات على مستوى الاقتصاد الوطني والمستوى التنظيمي للمنظمة، وإذا أخذنا بعين الاعتبار العلاقات المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية الكبرى والأولويات المقررة على المستوى الحكومي، فإن الوضع الاقتصادي لدولة ما سيوفّر توجيهات وطنية تتضمن سياسة الموارد البشرية[1].

وسوف تعطي مثل هذه النتائج -على سبيل المثال- فرصاً تعليمية في التخصصات العلمية، كأن يتم إدخال نظم الشبكات أو الصيرفة في مناهج التعليم. وييسِّر هذا المثال النوعي سياسة موارد بشرية وطنية للتعيين، ويحسِّن من كفاءة العاملين الفنيين في القطاع الفرعي المناسب لهذه المهارات.

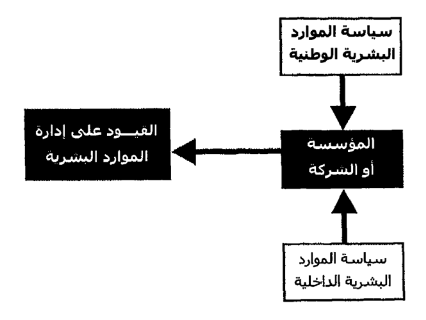
ولابد من الإشارة إلى أن سياسات الموارد البشرية على المستوى الوطني في أغلب البلدان النامية تقوم على مبدأ (القوة): أي زيادة المهارات عن طريق المؤسسات التعليمية والمراكز

1. **Schuler Randall** S. Managing Human Resources 5th ed west publishing co, New York 1995. PP 36 - 37.

التدريبية والجامعات وغيرها، أما مبدأ (الأمانة) وما يتبعه ففيه خلل ونقص كبير في التأهيل، وهذا الأمر هو الذي يفسر تراجع الأداء المؤسسي على المستوى الوطني.

إن اتباع السياسة الإسلامية لتنمية الموارد البشرية القائمة على مبدأي القوة والأمانة يساعد على إيجاد حلٍ جذري لمشكلة تدني مستوى الأداء المؤسسي.

ويلعب حجم الموازنة المخصصة لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحديد مستويات التعيين، فمستوى الرواتب المخصصة يساعد على تحديد مستوى الموارد البشرية المستهدفة[2].



ويجب أن تحقق سياسة الموارد البشرية المؤشرات التالية:

- يجب أن تكون السياسة مكتوبة ومفهومة، وتقدم تغطية شاملة للوظيفة.
- وضع الشروط اللازمة لتحقيق انتشار السياسات وشموليتها التي تم إقرارها بالنسبة إلى المؤسسة.
- يجب أن تؤسس السياسة على نحو سليم، وأن تكون متناسقة مع السياسة العامة للمؤسسة.
- يجب أن تكون السياسة متناسقة داخلياً مع السياسات والأهداف العامة المقررة للمؤسسة، وأن تكون قائمة نتيجة لمناقشات متعددة المستويات والاستشارات داخل المؤسسة، بما في ذلك استشارة ممثلي الموظفين بل الموظفين أنفسهم ما أمكن ذلك.

2. د. عباس، سهيلة محمد ود. حسين، علي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان 1999. الصفحة 57.

- تبني منهجية لنشر الثقافة والأخلاق الإسلامية في المؤسسة بشكل عام والمتعلقة بالعمل بشكل خاص.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية

إن الهدف العام من أنشطة تنمية الموارد البشرية هو "تحديد إستراتيجيات تحسين إدارتها للحصول على توازن دقيق بين تنمية الأفراد وإدارة شؤونهم في محيط المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية"[3].

وإن جوهر نجاح إدارة الموارد البشرية هو اعتبار أعضاء المؤسسة جميعهم (موارد) متاحة للمؤسسة تحت ظروف معينة، وتنميتهم استثمارٌ يجب تحقيقه اقتصادياً واجتماعياً.

وتنمية الموارد البشرية تعطي مخرجات متنوعة كما يلي:

- جودة بيئة العمل أو كفاءتها.
- زيادة في الإنتاجية.
- الرضا عن العمل أو الرضا المؤسسي.
- رضا العملاء.
- تحسين مستوى الأفراد.
- الاستعداد للتغيير.
- زيادة مستوى الأمانة.
- رواج الأخلاق الإسلامية في العمل.

ويعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية موضوعاً واسعاً يصعب حصر الأساليب والتقنيات المستخدمة كلها بشأنه. لكن اهتمامات الإدارة تستلزم تدخل إدارة الموارد البشرية من أجل:

---

3. د. عباس، سهيلة محمد ود. حسين، علي. المرجع السابق. الصفحة 60.

أ ـ تنمية العاملين وتدريبهم: تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تلعب دور الناصح أو المرشد عن كيفية زيادة فعالية تنمية العاملين وتدريبهم، كما أنها مسؤولة عن إعداد التدريب وإدارته داخل المؤسسة.

وتهدف واجبات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف يمكن ربط تنمية العاملين وتدريبهم بأهداف المؤسسة ومشكلاتها وجعلها موجهة نحو الأداء؟
- كيف يمكن تعيين احتياجات مختلف فئات الأفراد من التدريب؟
- ماذا يجب أن يكون عليه المحتوى، والمناهج، وتنظيم برامج تنمية العاملين؟
- كيف يمكن تقويم الأثر الحقيقي في تنمية العاملين على أداء المؤسسة؟ وكيف يمكن تحديد مستوى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية؟
- كيف يمكن تنظيم وحدة التدريب؟ وكيف يمكن زيادة كفاءة مديري المؤسسة ومدربيها؟
- ما هي الفوائد التي يمكن الحصول عليها من إرسال المديرين والعاملين المتخصصين إلى برامج تدريب خارجية؟
- أي نوع من العلاقات تم إنشاؤها مع الوحدات الخارجية التي تقدم برامج التدريب؟ وهل يمكن أن تستخدم هذه الوحدات لتقديم برامج جاهزة الصنع مسبقاً وفق حاجة أو غاية معينة؟
- كيف يمكن إثارة دوافع الموظفين تجاه التدريب والتنمية الذاتية لتشجيعهم على استخدام نتائج التدريب في أعمالهم؟[4]
- "ما هي العقبات التي يجب إزالتها إذا ما أريد التأثير في أداء الفرد والمؤسسة من خلال التدريب؟"

وأخيراً، على المنظمة أن تفكر في بيئة التعلّم والتي تعرّف بأنها تراكم ما تعلمنا من نجاحات سابقة، وهي تسلسل من الافتراضات الأساسية تم اكتشافها على أيدي جماعة معينة تعلّمت

4. د. حنوش، ذكي وآخرون. السلوك التنظيمي والإداري. مطبعة جامعة حلب، حلب 2003. الصفحة 44.

التأقلم مع مشكلاتها، ونجح هذا الأسلوب بشكل كاف، وسيتم تعليمه لأعضاء جدد في المؤسسة على أنه الطريقة الصحيحة للتعامل مع المشكلات[5].

ب ـ تقويم الأداء: يمثل تقويم الأداء أضعف حلقات أنظمة إدارة الموارد البشرية، فكثير من المؤسسات الصغيرة لا تمارس أي تقويم للأداء بشكل دوري منتظم، بينما أدخلت المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم مخططات هيكلية لتقويم الأداء في حالات كثيرة، لكنها في الحقيقة تبتعد كثيراً عن السياسات والأهداف المعلنة. ومن المحتمل أن يجد رجل الإدارة أن التقويم الدوري للأداء يحدث على نحو واف، ويتم كتابة تقارير الأداء وتوقيعها كما ينبغي، لكن لا يتم اتخاذ أي قرار ولا تستخدم هذه التقارير وتقويمات الأداء في تنمية العاملين، أو الترقيات، أو النقل، أو أي تغيير نحو الأفضل، وفي بعض المؤسسات لا يتم اتخاذ أي قرار؛ لأن تقويمات الأداء السنوية أصبحت مجرد إجراءات شكلية يجب تنفيذها ولا تعكس أي أداء حقيقي، وفي حالات أخرى لا تعكس تقويمات الأداء سوى وجهات النظر الذاتية للمشرفين المباشرين وتفضيلاتهم[6].

ليس من الصعوبة اكتشاف شكلية تقويم الأداء ونقاط الضعف في أدائه، لكن يصعب تغيير الممارسات الراسخة.

ويعتبر تقويم الأداء من أهم مبادئ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية، ويقع عليها ترسيخ ثقافة تقويم الأداء وربطه بتقدير الأداء الفعلي، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾ (الكهف: 30).

يتطلب تقويم الأداء تدريباً على تقنيات التقويم، وإن تقويم الأداء المدرك يبدأ بالأهداف الموضوعة على مستوى المؤسسة والجماعة والفرد.

ج ـ تطوير التنظيم: تحدث تداخلات استشارية عديدة في مجال تنمية الموارد البشرية معظمها تتعلق بتطوير التنظيم ويعرّف تطوير التنظيم بأنه: "عملية تساعد المؤسسات على التعرف إلى التغيرات التنظيمية وتخطيطها وتنفيذها"[7].

---

5. د. السويدان طارق. المنظمة المتعلمة. دار ابن حزم، بيروت 2001. الصفحة 57.
6. مجموعة. ورشة عمل إدارة الموارد البشرية ، برنامج التطوير المؤسسي. الصفحة 17.
7. د. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. الصفحة 114.

ويؤكد التعريف أهمية تطبيق العلوم السلوكية لمساعدة المؤسسات على التعرف إلى التغيرات التنظيمية وتخطيطها وتنفيذها.

ويسهّل عمل المؤسسات الإسلامية والتزامها المنهج الإسلامي عملية تطوير التنظيم؛ لأنها قائمة على مبادئ أساسية تساعدها على الاستفادة من باقي العلوم السلوكية.

وتهدف الأساليب الحديثة للتطوير التنظيمي إلى التشخيص الدقيق للمشكلات النوعية: التكنولوجية، والتنظيمية، والمالية وتحليلها، وذلك باستخدام تقنيات متطورة لتشخيص المشكلات وحلها.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية المجال الأساسي الثالث من المجالات المسؤولة عنها الإدارة إضافة إلى المجالَيْن: المالي والفني، ويمكن النظر إلى مجال التنظيم والمناهج على أنه أداة ربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الفنية.

وتوفّر سياسة الموارد البشرية الإستراتيجيات، بينما تصف تنمية الموارد البشرية الأهداف قصيرة وطويلة المدى التي يجب تحقيقها حتى يتم تحسين النظام.

ويترتب على إدارة الموارد البشرية تحديد الأنشطة الخاصة بمداخل النظام ومخارجه التي تحتاجها لإدارة العاملين طبقاً لسياسة المؤسسة. ويقسم بعض الباحثين استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى عدة مستويات منها:

أ- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط.

ب- إدارة الموارد البشرية كحقل دراسي.

ج- إدارة الموارد البشرية كمهنة.

د- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في منظمة ما.

أ ـ إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط

"يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط: بأنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع. وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج تحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد المطلوبة كماً ونوعاً، وتقويم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم، ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه. كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين"[8].

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين:

ـ المنظور الكلي: النظر إلى الموارد البشرية في المجتمع بشكل كامل، أي سكان الدولة جميعهم المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً وتربوياً.

ـ المنظور الجزئي: النظر إلى الموارد البشرية داخل المنظمة فقط، أي: الاهتمام بمجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا بمجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية، ويشمل مصطلح العاملين: المديرين في مستويات القيادة جميعها والإداريين والفنيين والمستخدمين، والموظفين الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم المؤسسة.

ب ـ إدارة الموارد البشرية كحقل دراسي

تعتبر دراسة (إدارة الموارد البشرية) أو (إدارة شؤون الموظفين) من مجالات التخصص الأساسية لطالب الإدارة العامة، أو إدارة الأعمال في الجامعات والمراكز التدريبية بهدف تأهيل الطالب بالمعرفة اللازمة لدخول هذا الحقل.

---

8. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 15.

ج - إدارة الموارد البشرية كمهنة

"هناك معايير معينة يجب أن تتوافر لكي تحمل المهنة هذا الاسم، وأهم هذه المعايير ما يلي:

1. وجود حقل من حقول الدراسة المعترف به.
2. توفّر تدريب منظم ولمدة من الزمن للملتحقين بالمهنة.
3. وجود جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للمهنة الذين يتخذون من المهنة سلك خدمة لهم.
4. وجود أهداف اجتماعية إضافة إلى أهداف النمو والتوسع وتحقيق الربح.
5. وجود قانون أخلاقي يلتزم به المنضمون إلى المهنة.
6. ترخيص أو اعتماد من ينضم إلى المهنة."[9].

وهناك حقل تخصصي للعاملين في إدارة الموارد البشرية، فمع بداية التسعينيات من القرن العشرين ظهرت عدد من الجمعيات المهنية تضم المختصين في إدارة الموارد البشرية، مثل: الجمعية الأميركية للموارد البشرية، والجمعية العربية للموارد البشرية[10]، تعطي هذه الجمعيات للعاملين في إدارة الموارد البشرية بعداً مهنياً بحثياً، ولكن العاملون في إدارة الموارد البشرية ما يزال ينقصهم القانون الأخلاقي الواضح كالذي يحكم مهنة الطب أو الهندسة أو المحاماة، وليس ثمة ترخيص لمن ينضم إلى المهنة. إن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون أقرب إلى المهنة أو أنها شبيهة بالمهنة، وليست مهنة ذات معالم واضحة محددة متخصصة.

إن الدول الصناعية الغنية كالولايات المتحدة وبريطانيا مثلاً قد قطعتا شوطاً طويلاً في اعتبار من يعمل في إدارة الموارد البشرية إنساناً مؤهلاً يحتاج لأساس علمي متين وتدريب منظم، وإن من يعمل في ذلك الميدان قد يتخذه مسلك حرفة يتدرج فيه، ثم يخطط لنفسه مهنة ومستقبلاً.

د - إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما

لا تخلو وزارة أو مؤسسة من إدارة يطلق عليها اسم (إدارة شؤون العاملين) أو (إدارة الموارد العاملة)، مهمتها القيام بالأعمال والمسؤوليات جميعها المتعلقة بالموارد البشرية المنظمة.

---

9. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية، الصفحة 18.

10. موقع الجمعية العربية للموارد البشرية على شبكة الإنترنت: http://www.ashrm.com/

إن لإدارات شؤون الموظفين في التنظيمات أدواراً جديدة تختلف عن الأدوار القديمة التي كانت تقوم بها تلك الإدارات في أوائل القرن العشرين، فقد انحصرت مهام دائرة شؤون الموظفين في تلك الأوقات في العناية بالعمال دون باقي المستخدمين، وفي حفظ السجلات، والإشراف على المناسبات الاجتماعية والثقافية، ولم يكن للمسؤول في تلك الدائرة علاقة باتخاذ القرارات وصياغة السياسات.

أما في الوقت الحاضر فإن أدوار إدارات الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- التعاون مع متخذي القرارات في المؤسسة لوضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية والسياسات العامة.
- تنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا دور جوهري وأساسي تقوم به إدارة شؤون الموظفين، وينصب على القيام بالمسؤوليات اليومية ذات العلاقة، مثل: إجراء المقابلات، والاشتراك في اختيار الموظفين، وتقويم أدائهم، وترقيتهم، وإنهاء أعمالهم، وتأديبهم، وصرف مستحقاتهم، وتدريبهم.
- القيام بدور المراقبة والمراجعة وتقويم تطبيق السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- الحرص على تزويد المنظمة بقوى بشرية مدربة ذات دوافع عالية للعمل تنسجم مع الثقافة الإسلامية التي تنتهجها المنظمة، والحرص كذلك على الإفادة منها بفعالية وكفاية تامتين (وضع الفرد المناسب في المكان المناسب).
- العمل على تطوير نوعية جيدة من الحياة للعاملين في التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم، وتهيئة المناخ المادي والمعنوي لهم الذي يفضي إلى العمل والإنتاجية، والمحافظة على حقوقهم، وتوفير ظروف السلامة والصحة لهم، وتحقيق العدالة بينهم.
- القيام بدور تجديد التنظيم، ويتمثل هذا الدور بإدخال أساليب الإدارة الحديثة وتطبيقها، ومن ذلك مثلاً: أساليب المقابلة الفعالة، وتقويم الأداء، وتصنيف الوظائف، وإغناء العمل وتوسيعه، واستخدام الحاسب الإلكتروني وبرامجه في أتمتة العمل المتعلق بالموارد البشرية.

مما يحتم على متخذي القرارات في المؤسسات الإسلامية الاستعانة بمختصين في إدارة الموارد البشرية، والابتعاد ما أمكن عن الأشخاص الذين يحملون مؤهلات عامة بعيدة الصلة عن تلك الإدارة.

رابعاً: الطبيعة المتغيرة لوظيفة شؤون الموظفين

إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) هي إحدى المجالات التقليدية للإداريين، مرت بتغيرات متعددة خلال الثلاثين عاماً الأخيرة، وبالنظر إليها من منظور تاريخي، نرى أن الإداريين قاموا في التعامل مع الجانب الإنساني لمؤسسات إدارات الأعمال، واتجه معظمهم إلى الاقتصار في تعاملهم على مشكلات إدارة الأفراد[11].

وفي الحالات النموذجية تعامل أخصائيو إدارة الأفراد بصفة أساسية مع سجلات الأفراد واللوائح والإجراءات، ومع مشكلات تقويم العمل والمكافآت.

بينما هذه الإدارات في المؤسسات الإسلامية تتميز بأنها أكثر ثباتاً كونها تعتمد على الأسس الإسلامية التي ذكرناها سابقاً، لكنها في الوقت نفسه تتعرض للظروف الخارجية نفسها مما يجعلها تتطور باستمرار استجابة لهذه الظروف مع المحافظة على الأسس الإسلامية التي أنشأتها أصلاً.

ويمكن تحديد التغيرات الأساسية التي تؤثر في طبيعة وظيفة إدارة الأفراد ودورها في المجالات الآتية:

أ - موضوعات إدارة الأفراد

لقد تغيَّر الأشخاص من نواحٍ كثيرة، فقد أصبحوا أفضل معرفة وإعداداً لأعمالهم، وأكثر دراية بحقوقهم، ولديهم معلومات واهتمامات أكثر في قضايا السياسة أو الأمور الرسمية الحكومية[12]، كما تغيَّرت نظم القيم لدى الأفراد وابتعدت قليلاً عن القيم الإسلامية، مما فرض على إدارة الأفراد في المؤسسات الإسلامية دوراً مزدوجاً:

---

11. حسين، حريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). دار زهران، عمان 1997. الصفحة 25.

12. حسين، حريم. المرجع السابق. الصفحة 35.

الأول: يكمن في تصحيح نظام القيم لدى الموارد البشرية في المؤسسة كونه تم إعدادهم في الغالب وفق نموذج القيم التقليدي، وهنا يمكن أن تلعب المؤسسة الإسلامية دوراً اجتماعياً من خلال إقامة المهرجانات التعريفية حول القيم الإسلامية ودورها في التوازن الإنساني ونجاحه، وهي في الوقت نفسه تهيئ الموارد البشرية التي قد تحتاجها لاحقاً.

الثاني: نشر ثقافة المؤسسة وقيمها بين العاملين، وتدعيم ترسيخها بين صفوف الموارد البشرية للمؤسسة.

لقد أصبحت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات أكثر تعقيداً وتنوعاً ومن الصعب معالجتها، وهذه التغيرات تعكس التغيرات التقنية، وتعكس أيضاً اتجاهات ذات معنى للتغير الاجتماعي، مثل: أن تصبح الحياة السياسية والاجتماعية أكثر ديمقراطية في كثير من دول العالم، أو ظهور المؤسسات الاجتماعية الحديثة، وجماعات الضغط المنظّمة التي تسعى للتأثير في السياسة الحكومية حماية لمصالحها، مثل: جماعة البيئة أو حماية المستهلكين.

ب ـ التزايد المستمر في قضايا الموظفين

بما في ذلك ظروف التشغيل والعمل والتعويضات، الأمر الذي تطلّب إصدار قوانين جديدة تنظّم القضايا المستجدة، والتي أصبحت موضوع اتفاق جماعي بين المؤسسات صاحبة العمل وبين العاملين.

ويجب على مدير أو استشاري الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية أن يكون على علم كامل بالقوانين الموجودة وبأطر مل علاقات العمل، وبدور اتحادات العمال وبالحاجة إلى إعلامهم واستشارتهم طبقاً للممارسات المحلية.

كما يجب على مدير الموارد البشرية أن يكون على معرفة مسبقة بحقوق العاملين وواجباتهم من الناحية الإسلامية بالإضافة إلى القوانين المتبعة في الدولة المعنية.

ج ـ ظهور أساليب جديدة للتعامل مع العنصر البشري

إن تغير البيئة الخارجية -وخصوصاً التسويقية- قد فرض على المؤسسات التقليدية النظر إلى الموارد البشرية كأغلى مورد لديها، وقد أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات بشأن "طرق معاملة الناس

وإثارة دوافعهم نحو أداء أفضل ودور القيادة والاستثمارات في التدريب والتنمية واختيار أنظمة تنمية العاملين"[13].

ولقد تم ربط كل هذا بالتقدم الذي حدث في العلوم السلوكية الحديثة (علم النفس الإداري، والبرمجة اللغوية العصبية، والذكاء العاطفي، وأنظمة التفكير وغيرها)، وبخاصة علما النفس والاجتماع، وتم تطبيقها في تشغيل المؤسسات وفي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، ولقد ظهر عدد كبير من النظريات والمفاهيم الخاصة بـ(بتنمية المؤسسة)، ولقد تم تطبيق البعض منها في تحليل المشكلات الإنسانية في المؤسسات، وفي الطرق التي من شأنها أن تزيد فعالية الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المؤسسة[14].

ولقد أعطت هذه الأساليب الجديدة ميلاداً جديداً للمفهوم العالمي الخاص بـ(إدارة الموارد البشرية وتنميتها)، فأصبح مميزاً عن المفهوم التقليدي الضيق لـ(إدارة الأفراد).

"ومن الخطأ أن نظن أن أي (مدير موارد بشرية) بمجرد التعريف يستطيع أن يطبِّق أسلوباً أكثر علمية وأكثر شمولية لإدارة الناس من سابقه (مدير الأفراد)، ومع ذلك فإن فهم الطموحات الإنسانية والدوافع والعلاقات بين الأفراد قد أزداد بشكل ملحوظ"[15].

أما في المؤسسات الإسلامية فإن إدارة الموارد البشرية قائمة أصلاً على مبدأ أساسي، وهو أن الإنسان أغلى مخلوق على وجه الأرض: ﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدىً وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ﴾ (لقمان: 20). الأمر الذي جعل الرؤية واضحة على مدير الموارد البشرية ومنسجمة أصلاً مع رؤية المؤسسة ككل.

كما أن الإسلام فرض على المسلمين طلب العلم والاستفادة من العلوم جميعها لإعمار الأرض، وإن إقامة مؤسسات إسلامية ناجحة هو من أهم شروط إعمار الأرض: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِلْعَالِمِينَ﴾ (الروم: 22).

---

13. راي، ديفيد. 1001 طريقة لتطوير مؤسستك، فريقك، نفسك. مكتبة جرير، الرياض 2002. الصفحة 20.
14. أوكونر، جوزيف. القيادة في البرمجة اللغوية العصبية. دار الميمان، الرياض 2004. الصفحة 32.
15. د. سويدان، طارق ود العدلوني، محمد. خماسية الولاء المؤسسي. الإبداع الخليجي، الكويت 2003. الصفحة 59.

د ـ ازدياد الوعي بأن إدارة الناس هي أكثر ارتباطاً بالثقافة والقيم من غيرها في مجالات الإدارة الأخرى

إن إدارة النواحي المالية والفنية قد تكون بعيدة عن قيم المجتمع، لذا قد تتشابه أساليب إدارتها في أنحاء العالم كله، أما إدارة الموارد البشرية فمرتبطة بالمجتمع المعني، فما قد يعتبر مقياساً سليماً أو عادياً في إحدى الدول أو المؤسسات قد لا يكون مرغوباً فيه في بيئة أخرى[16].

مثال ذلك: المرونة في ساعات العمل، وخطط المكاتب المفتوحة، وصالات الطعام العامة المتاحة العاملين كلهم بصرف النظر عن المنصب الوظيفي، والدخول المباشر على المدير الأعلى، واستخدام ملفات الأفراد السرية.

ولقد وجدت المؤسسات العصرية أن الإدارة المستندة إلى القيم الصحيحة تكون محفزة للعاملين وذات نتائج إيجابية في العمل.

وبذلك تمتلك المؤسسات الإسلامية ميزة كبرى في هذا المجال كونها تعتمد على الثقافة الإسلامية داخل المؤسسة، وبالتالي تزيل الفوارق بين الإنسان المدير والعامل، كما يقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: 13).

فقد أقر الإسلام مبدأ المساواة الإنسانية ودعا إليه منذ أكثر من ألف وأربعمئة سنة، فقدّر الإنسان واحترمه وكرّمه لكونه إنساناً دون تفرقة بين جنس وجنس وبين قوم وقوم وبين لون ولون؛ فالعربي إنسان والعجمي إنسان، والأبيض إنسان والأسود إنسان، والحاكم إنسان والمحكوم إنسان، والغني إنسان والفقير إنسان.

ورغم أن الإسلام يساوي بين كل البشر إلا أنه يقر بواقع التفاوت بينهم ويقدر مهارات كل فرد، وما يترتب على هذا التفاوت من مكانة اجتماعية ومادية، كما في قوله سبحانه وتعالى: ﴿نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ﴾ (الزخرف: 32).

---

16. نيسبت، ريتشارد إي. جغرافية الفكر. ترجمة: شوقي جلال. عالم المعرفة، العدد 312، الكويت 2005، الصفحة 13.

خامساً: العلاقات بين الإدارة ونقابة العمال

من الطبيعي أن لا نجد للنقابات ذكراً في القرآن الكريم أو السنة النبوية ؛ لأن النقابات ظهرت منذ ثلاثة قرون كرد فعل للاستغلال الرأسمالي، ولكن النقابات كتنظيم لا يتعارض مع الإسلام بل يتفق معه ؛ لأن النقابات من ناحية الشكل تنظيم جماعي، والجماعة مفضلة في الإسلام على الفرد، ولأنها من ناحية الأهداف تستهدف العدل وإنصاف المستضعفين ونيلهم لحقوقهم، وهذا من صميم أهداف الإسلام، ولأن وسائلها وإن وصلت إلى المقاطعة والإضراب ليست إلا صوراً من المقاومة السلمية في سبيل نيل هذه الحقوق، والمقاومة الإيجابية مشروعة في الإسلام لنيل الحقوق، لقوله ﷺ: "ومن قُتل دون ماله فهو شهيد"[17].

إن المؤسسات الإسلامية تسعى من خلال إعطاء العاملين كامل حقوقهم إلى التعاون مع نقابات العمال ضمن قطاع عملها، وإلى خلق جو من الألفة بين المؤسسة ونقابة العمال المعنية.

لذلك على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية أن تكون على دراية كاملة بالجوانب القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تحكم العلاقات بين الإدارة، ونقابة العمال في الدولة، والقطاع الذي تعمل فيه.

والمشكلات الجوهرية في العلاقات بين الإدارة ونقابة العمال ذات طبيعة مختلفة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الإسلامية.

سادساً: ثقافة المنظمة

يعتبر هذا المفهوم جديداً نسبياً في الفكر الإداري، وأغلب المفكرين يلحقون مهمة تكوين ثقافة خاصة بالمنظمة بإدارة الموارد البشرية، وتعرّف ثقافة المؤسسة: "بأنها مجموعة المبادئ العامة والقيم الأخلاقية والمهنية التي يتفق عليها جميع أفراد المنظمة، كما إنها الطريقة التي بواسطتها استطاع أفراد المنظمة فهم المسائل المهمة"[18]، مثل:

---

17. رواه البخاري.

18. د. السويدان، طارق. المنظمة المتعلمة. الصفحة 61.

- علاقة المنظمة بمحيطها:

هل ترى المؤسسة نفسها بأنها مسيطرة أو مذعنة أو متوافقة أو تبحث عن تميز معين في محيطها؟

- طبيعة النشاط الإنساني:

كيف يمكننا أن نعرف ما هو الحقيقي وما هو خلاف ذلك؟

كيف نقرر الحقيقة بشكل نهائي في العالمين المادي والاجتماعي؟

هل بالاختبار العملي أو بالاعتماد على الحكمة أو بالإجماع الاجتماعي؟

- طبيعة الوقت:

ما هي طبيعة تكيفنا بخصوص الماضي والحاضر والمستقبل؟

ما هي وحدات الوقت المهمة لقياس تصرفاتنا وأدائنا؟

- الطبيعة الإنسانية:

هل البشر جيدون بالأساس أو محايدون أو شريرون؟

هل تصرفاتنا فطرية أو مكتسبة؟

- طبيعة العلاقات الإنسانية:

ما هي الطريقة الصحيحة للناس ليكوّنوا علاقات مع بعضهم وكيف توزّع أدوارهم ؟

هل الحياة تنافسية أو تعاونية ؟

هل الطريقة المثلى في تنظيم المجتمع أن تكون على أساس فردي أو جماعي؟

هل أفضل نظام للسلطة هو النظام الأوتوقراطي الأبوي أو النظام الجماعي؟

- التجانس مقابل التنوع:

هل يفضل أن تكون المجموعة ذات تنوع كبير أو أن تكون متجانسة؟

هل ينبغي تشجيع أفراد مجموعة ما على التجديد والتحسين أو على الالتزام والانسجام؟

إن المبادئ العامة والأهداف الأساسية التي تعمل المنظمة وفقها هي التي تحدد ثقافتها وبالتالي ثقافة الأفراد المنضمين تحت لوائها.

الفصل الثالث

وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : تحليل العمل وتوصيف الوظائف.

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث : الاستقطاب والاختيار والتعيين.

المبحث الرابع : الأجور والرواتب.

المبحث الخامس : تحفيز الموارد البشرية.

المبحث السادس : تدريب الموارد البشرية.

المبحث السابع : تقويم الأداء.

﴿وَمَا خَلَقْتُ الجِنَّ وَالإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾

(الذاريات: 56)

المبحث الأول

تحليل العمل وتوصيف الوظائف

إن تحليل العمل وتصنيفه، وتوصيف الوظائف يسهّل قيام العاملين بواجبهم ويحمّلهم الأمانة، ويسهّل على الإدارة متابعة نتائج الأعمال والاختيار والتعيين. ففي الحديث الصحيح عن "معاذ بن جبل رضي الله عنه قال: بينا أنا رديفُ النبي ﷺ ليس بيني وبينه إلى آخرَةُ الرحل فقال: يا معاذ بن جبل، قلت: لبيك رسول الله وسعديك. ثم سار ساعة ثم قال: يا معاذ، قلت: لبيك رسول الله وسعديك. ثم سار ساعة ثم قال: يا معاذ، قلت: لبيك رسول الله وسعديك. قال: هل تدري ما حق الله على عباده؟ قلت: الله ورسوله أعلم. قال: حق الله على عباده أن يعبدوه ولا يشركوا به شيئاً. ثم سار ساعة ثم قال: يا معاذ بن جبل، قلت: لبيك رسول الله وسعديك. فقال: هل تدري ما حق العباد على الله إذا فعلوه؟ قلت: الله ورسوله أعلم. قال: حق العباد على الله أن لا يعذبهم"[1].

في هذا الحديث يبين لنا رسول الله ﷺ حق الله ﷻ على البشر أن يعبدوه وألا يشركوا به شيئاً، ويقابل ذلك حق العباد على الله أن لا يعذبهم.

إذاً الوظيفة الأساسية للبشر في الأرض هي عبادة الله عز وجل، وفي ذلك قال الله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الجِنَّ وَالإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات: 56).

هذا توصيف صريح لوظيفة الإنسان في الأرض، وما العمل المنتج إلا جزء من العبادة إذا كان لوجه الله وفيما يرضي الله سبحانه وتعالى وينفع عباده، وجزاء هذا العمل يكافئ الله سبحانه وتعالى الإنسان لقوله تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾ (الكهف: 30).

---

1. رواه البخاري.

لذلك يجب توصيف الأعمال وتحليلها في المؤسسات الإسلامية ليتم تأديتها بالشكل المناسب واستكمال أوجهها كلها. عن أبي ذر رضي الله عنه قال: ناجيت رسول الله ﷺ ليلة إلى الصبح فقلت: يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي. ثم قال: "يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خِزيٌ وندامةٌ، إلا من أخذها بحقها وأدّى الذي عليه فيها"[2].

لقد دعى رسول الله ﷺ من خلال هذا الحديث إلى تحليل العمل، ومعرفة مسؤوليته، والمهارات التي يحتاجها لاختيار الشخص المناسب لهذا العمل. إن عملية توصيف الوظائف تتناسب مع مبدأ العدل الذي تتبناه المؤسسات الإسلامية.

على الرغم من أهمية توصيف الوظائف كمحدِّد أوَّلي للنجاح، فإن نسبة كبيرة من الشركات لا تقوم بهذه العملية، ومن ناحية أخرى، إن إعداد توصيف مرضٍ للوظائف يستلزم استعداداً لتوظيف الوقت اللازم والموارد اللازمة واستثمارهما، فإذا لم تستعد المؤسسة لعمل ذلك فإن النتائج ستكون متواضعة، ومثل هذه الحالة لا تعتبر مؤثِّرة من حيث التكلفة إلا إنها ذات تأثير ضار على علاقات الموظفين والتي قد تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين للتخلص من هذا التأثير.

أولاً: أهمية تحليل العمل وتوصيف الوظائف

إن أهمية تحليل العمل تبرز من خلال المعلومات التي تفيدنا بها هذه العملية، إذ إن هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في قيامها بوظائفها جميعها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية بما يأتي:

1. إن عملية الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول الوظائف الشاغرة.
2. يوفِّر توصيف الوظائف العليا باعثاً لشاغلي الوظائف الأدنى لتطوير أنفسهم، أو أن يكون الأساس لخطط أكبر لتطوير السلم الوظيفي للمهن المختلفة داخل المؤسسة.

---

2. رواه مسلم.

3. إن تصميم البرنامج التدريبي للعاملين بحاجة إلى معرفة المهارات، والمعارف المطلوبة للوظائف، ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للعاملين لتحديد الفجوة المعرفية والمهاراتية وتلافيها من خلال التدريب والتطوير.
4. يعتبر تحليل العمل الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للأعمال داخل المؤسسة.
5. يعتبر توصيف العمل أداة نافعة للمشرف عند تقييمه لأداء موظف في موقع العمل، حيث إنه يذكّر كُلاً من المشرف والموظف بالأمور جميعها التي يجب أخذها بعين الاعتبار ومناقشتها، كما يمكن أن يكون أيضاً نقطة البدء لتحديد المجالات التي يمكن إجراء بعض التحسينات فيها، ولوضع الأهداف والحدود الزمنية لمثل هذه التحسينات.
6. تستخدم عملية توصيف الوظائف عند مقارنة الرواتب التي تدفع لوظائف معيَّنة داخل المؤسسة مع تلك التي تدفع للوظائف نفسها في المؤسسات الأخرى، وتمثل نتائج هاتيْن العمليتّين العوامل الرئيسة في تحديد المرتبات والأجور.
7. تعتبر مؤشراً توجيهياً للأفراد والمنظمة، إذ أنه بتحديد مهام الوظيفة وواجباتها ومقارنتها بالواقع الفعلي يمكن تصحيح الأخطاء والانحرافات[3].
8. تساعد المؤسسات الإسلامية على تحقيق مبدأ العدل من خلال تحديد المهام المطلوبة في كل وظيفة والأجور المخصصة لها، وعلى ذلك يتم التعاقد مع عناصر الموارد البشرية.

ثانياً: تعاريف أساسية

كمقدمة لتحديد طرائق الحصول على بيانات عمل جديدة وكيفية استخدام الإدارة لهذه البيانات، ينبغي تحديد معاني كلمات وعبارات معيَّنة مستخدمة في عملية التوصيف الوظيفي وتحليل العمل:

---

3. مجموعة. ورشة عمل توصيف الوظائف، غرفة صناعة حلب بالتعاون مع برنامج دعم إدارة الموارد البشرية، وبالتعاون مع برنامج الاتحاد الأوربي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حلب 2008. الصفحة 10.

أ - الوظيفـة (المنصب)

هي مجموعة من الواجبات التي تؤدّى بوساطة فرد ما، ولها صفة التكرار، ولها صفة التماثل، وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

ب- العمـــل

يصف العمل وظيفة واحدة أو وظيفتين، متماثلتين.

فمثلاً عندما يؤدي عشرة من الكتبة تقريباً العمل نفسه، فإننا نستطيع أن نصف عشر الوظائف بوصف عمل مركّب واحد.

ج - الواجب والمهمة

يمثّل الواجب أحد أجزاء العمل الممكن تمييزه أو إدراكه والذي يختلف عن غيره من الواجبات ويمكن وصفه في عبارة واحدة قصيرة. ويمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها، لكن ذلك غير مطلوب وغير مرغوب لأغراض تقويم العمل، ومع ذلك قد يكون ضرورياً لدراسة طرائق أداء العمل وسريان العمل وتبسيط العمل، وعلى ذلك يصبح الواجب الجزء الأكبر من العمل الكلي، بينما تكون المهام مجتمعة هي وحدة النشاط التي تصنّع الواجب.

د - توصيف العمل واستبيان توصيف العمل

يشير توصيف العمل إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف من عناصر وبيانات العمل الأساسية التي تحدِّد العمل، ويتكون -بوجه عام- من معلومات أساسية عن العمل تتضمن مسمّى العمل الوظيفي، وفقرة ملخَّصة قصيرة عن الواجبات، وعبارات تفصيلية عن الواجبات، مع وصف كل واجب في فقرة منفصلة، مع بيان النسبة المئوية للزمن الذي يستغرقه الموظف في أداء كل واجب.

ويشير استبيان توصيف العمل إلى توصيف العمل مضافاً إليه الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق مباشرة بالعوامل المستخدمة في خطة التقييم المناسبة[4].

---

4. مجموعة. دورة إعداد المدربين، برنامج التلمذة الصناعية. مديرية التربية بحلب بالتعاون مع غرفة صناعة حلب، بإشراف برنامج تحديث التعليم والتدريب المهني في سورية (الاتحاد الأوربي)، 2007. الصفحات 25-26.

هـ - تحليل العمل

يمكن تعريف تحليل العمل بما يلي :

- التجميع المنظَّم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوِّن عملاً ما ، والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية ، والمسؤولية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح.

- تحليل البيانات لتحديد العناصر الضرورية الأكثر أهمية وفصلها عن غيرها من العناصر الأقل أهمية.

- تسجيل المعلومات في نموذج معدّ مسبقاً باستخدام لغة واضحة وموجزة، واتباع استخدام كلمات قياسية معيَّنة (توصيف العمل والاستبيانات).

- تحليل العمل هوة تقنية تتطلب مجموعة مؤتلفة من المهارات المختلفة ، مثل: مهارة إجراء المقابلات الشخصية ، والقدرة التحليلية ، والمهارة في الكتابة الواقعية والدقيقة والموجزة.

- ويمثِّل توصيف العمل (مع الاستبيان أو من دونه أو مع عوامل التوصيف أو من دونها) النتيجة النهائية لتحليل العمل ، ويمكن أن يستخدم للعديد من الأغراض التي تتعلق بالأفراد.

ثالثاً: طرائق تحليل العمل

توجد طرائق عديدة لتحليل العمل ، أشهرها طريقتان هما :

الطريقة الأولى: الاستبيان

وهو نموذج يضم مجموعة من أسئلة تتعلق بالجوانب أو البنود التي يجب أن يغطيها تحليل العمل ، ويوجّه هذا النموذج إلى القائمين بهذه الأعمال من أجل الحصول على الحقائق والمعلومات عن الأعمال التي يقومون بها ، وقد يتم استخدام الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية لشاغل الوظيفة وملء الاستبيان معه ، أو عن طريق إرساله إلى شاغل الوظيفة ليقوم بملئه مباشرة ودون مساعدة من أحد.

ويتم في العادة صياغة استبيانات تحليل العمل وتوصيف العمل بوساطة مجموعة من الخبراء ذوي درجة عالية من الخبرة والمهارة في هذا المجال.

وعند استخدام الاستبيانات، من الأفضل إشراك المشرف على الموظفين، حيث يجب أن يأتي الاستبيان عن طريق المشرف ويجب أن يكون الأساس لمناقشة العمل مع المشرف.

ويعتبر هذا الأسلوب هاماً بسبب أن الموظفين لا يستدعون بالضرورة واجباتهم جميعها ولا يحدِّدونها من ناحية، ومن ناحية أخرى، قد يركِّز الموظفون بقوة أكبر في إحدى الواجبات وبقوة أقل في أخرى، أو قد لا يعبرون عن أنفسهم بوضوح، ولهذه الأسباب فإن استخدام الاستبيانات بمفردها يجب تجنبه متى أمكن ذلك عملياً[5].

الطريقة الثانية: المقابلة المصحوبة بالملاحظة

المقابلة هي حوار وجهاً لوجه بين القائم بجمع معلومات عن حقائق العمل أو الوظيفة، وبين القائم بالعمل أو الوظيفة، وعن طريق هذا الحوار الذي يتم غالباً من خلال مجموعة محدَّدة من التساؤلات، يحاول القائم بجمع المعلومات والحقائق عن الوظيفة الحصول على ما يريده، وقد تُجمع المقابلة والملاحظة بحيث يتمم كل منهما الآخر، فيقوم المحلِّل بملاحظة العامل أو الموظف في أثناء أدائه لعمله، ثم يجري معه بعد ذلك مقابلة بحيث يستوضح من القائم بالعمل بعض الجوانب التي تسترعي انتباهه في أثناء الملاحظة.

وتستخدم الطريقتان (الاستبيان مع المقابلة) بصفة أساسية عندما يراد تغطية مجموعات كبيرة ومتفرقة، ولا ينتج عن البيانات التي تم جمعها بهذه الطريقة توصيفاً وظيفياً في الحال للواجبات، وإنما يجب إعادة كتابة التوصيف النهائي للواجبات والمسؤوليات من دون استخدام أية كلمات أو عبارات تحدِّد مسبقاً.

هناك أسلوب آخر هو أن يُطلب من أفراد الإدارة أن يكتبوا توصيف أعمالهم الخاصة بهم في نموذج من البداية إلى النهاية، وغالباً ما يكون هذا تمريناً مفيداً حيث إنه يدرِّب الأفراد على التفكير بدقة وبعناية فيما يفعلونه، وما مدى واجباتهم ومسؤولياتهم.

5. مجموعة، ورشة عمل تخطيط الموارد البشرية. غرفة صناعة حلب بالتعاون مع الاتحاد الأوربي، برنامج دعم وتطوير إدارة الموارد البشرية، حلب 2008، الصفحة 30.

رابعاً: كتابة توصيف العمل (الوظيفة)

"تتميز كتابة توصيف العمل (الوظيفة) بالدقة والصعوبة، وهي تجبر الكاتب على أن يفكر بوضوح ودقة في اللغة التي سيكتب بها والتي يجب أن تكون بسيطة ومختصرة، فالتوصيف الجيد يجب أن يكون موجزاً وواضحاً ودقيقاً، وهي جميعاً خصائص وصفات تتطلب أسلوباً منظماً ودقيقاً"[6].

أ- تنظيم المادة

إن أول شيء يفعله المحلِّل بعد فحص البيانات وتنقيحها، هو أن يحدِّد الواجبات الأساسية والبسيطة (بدلالة الوقت المستغرق) للوظيفة أو العمل، بعدها يختار الواجبات الأكثر أهمية، ويكوِّن فقرة عن كلٍ منها يخبر فيها القارئ عن ماذا يتم فعله؟ وكيف يتم تنفيذه؟ ولماذا يتم تنفيذه؟ وقد تبدأ الفقرة بعبارة موجزة موضوع تحتها خطاً وتعطي باختصار أساس الفقرة كلها، وقد تكون العبارة الموجزة البداية لجملة أطول وبالتالي ستتناول فقط ما تم تنفيذه، مثال ذلك:

مراجعة إجراءات مكتبية وطرائق لتحقيق سريان أسرع حالاً وأكثر كفاءة للوثائق إلى الوحدات التي ستأخذ القرارات المطلوبة.

وقد تكون العبارة الموجزة جملاً قصيرة منفصلة والتي تعطي الأساس للفقرة كلها، مثال ذلك: (يتسلَّم ويصنِّف مكالمات تليفونية ويحولها إلى الشخص المطلوب أو المؤهَّل للإجابة عن الاستفسار، أو يصنِّف المكالمات ويضعها تحت طلب المسؤولين عن الإدارات لتوفير وقت المسؤولين في الوصول إلى الشخص المطلوب أو يقوم بتحويل المعلومات إلى مسؤول أو كاتب آخر).

ليس من الضروري دائماً أن نشرح لماذا يتم إجراء ما أو حتى كيف يتم تنفيذه في بعض الحالات؟ في الفقرة السابقة نجد أن (لماذا) و(ماذا) غير واضحتين، بينما نجد أن (كيف) واضحة، حيث إن كل قارئ يعرف كيف يعمل التليفون الآن.

عندما يحدِّد المحلِّل ويصنِّف الواجبات ويحدِّد نسبة الزمن المستغرق في أداء كل واجب، فإن الخطوة التالية هي كتابة ملخصٍ مختصرٍ عن واجبات العمل أو الوظيفة، وعادة ما يتكون هذا

---

6. مجموعة. المرجع السابق. الصفحة 35.

الملخص من فقرة واحدة فقط تحتوي على جملة أو عدة جمل. ويجب توصيف الوظيفة أو العمل باستخدام مصطلحات عامة على أن يُراعي المحلل مطابقتها لصيغة (ماذا) و(كيف) و(لماذا).

ب - اللغة

يجب أن تكون كتابة التوصيف الوظيفي من عبارات دقيقة وموجزة وواقعية تُعطي صورة كلامية واضحة عن الأفعال والأنشطة المراد إنجازها، وكيف يتم إنجازها، وماهية أهدافها، ويجب على كل عبارة أن تبدأ بفعل وصفي دقيق في صيغة المفرد الغائب وفي زمن المضارع، وقد تتغير الأفعال إذا لزم الأمر إلى صيغة المصدر عند استخدام ملخص الوظيفة أو العمل أو (ما يتم فعله) لأغراض التوظيف والاختيار. وبقدر الإمكان يجب أن يعطي الفعل الحركة بالإضافة إلى المفعول به (ما يتم فعله)، وأن تبدأ الجملة (بما يتم فعله) بدلاً من أن تبدأ بمقدمة عن (كيف يتم فعله)، مثل عبارة: "باستخدام منشار كهربائي، اقطع الخشب...". ومن المحتمل أن يكون الفعل هو الكلمة الأكثر أهمية في الجملة كلها، وبالتالي يجب أن نهتم كثيراً عند اختياره. كما يجب تجنب الأفعال المبهمة والغامضة مثل: يجهّز، ويعالج موضوعاً ويساعد، ويعتني بـ، ويكون مسؤولاً عن، ويشارك في، فعلى سبيل المثال قد يعني (تجهيز التقديرات) أي شيء، فقد تعني: أنواع تقديرات التكاليف أو تجميع أرقام المنطقة أو تقدير التكاليف المستقبلية على أساس السنوات السابقة وعوامل أخرى[7].

خامساً: مبادئ أساسية في التوصيف الوظيفي

هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب تطبيقها في عملية توصيف الوظائف لتسهيل التقدم في عملية التقويم، وللتأكد من أن مَن يقومون بالتقويم جميعهم يدركون المطالب الرئيسة المرتبطة بكل وظيفة. وإنه يجب على من يقوم بتوصيف الوظيفة أن يراعي المبادئ التالية:

- "يجب ألاّ يتضمن توصيف الوظيفة أية إشارة إلى مستويات الأداء أو خصائص الشخص الذي يشغل الوظيفة، بل يجب أن يكون صالحاً سواء أتغيّر الشخص الحالي الذي يشغل

7. مجموعة. ورشة عمل تخطيط الموارد البشرية. الصفحة 45.

الوظيفة أم لم يتغيَّر. ولأغراض التقييم، لا يهتم بطول مدة خدمة شاغل الوظيفة[8]، فلا فرق بين من شغلها لمدة ستة أشهر أو عشرين سنة. وإذا كانت الخبرة هي مؤشر مفيد لدرجة الصعوبة المرتبطة باكتساب مهارات العمل المطلوبة، فيجب تسجيل الوقت الذي يستغرقه الموظف المتوسط حتى يحقق تماماً معايير الإنتاج المقبولة.

- الاهتمام فقط بالحقائق وليس بالأحكام التي يصدرها محلِّل الوظيفة بشأن الأهمية النسبية لأنواع خاصة من الوظيفة أو مطالب الوظيفة. في الحالات جميعها لا ينبغي أن يحتوي توصيف الوظيفة على أية أحكام للقيم، ذلك أن مهمة التوصيف الوظيفي هي تقديم معلومات واقعية وعرضها على نحوٍ يستفيد منها الآخرون.
- ضرورة تحليل الأجزاء المكوِّنة لوظيفة ما لتوضيح ما يتم تنفيذه والناتج من عملية التنفيذ، ولا تضيف قوائم المراجعة البسيطة للمهام شيئاً جديداً أو هاماً إلى فهم الوظيفة، بل قد تؤدي إلى الخداع والتضليل.
- لتحقيق العدالة في المعاملة يجب تقديم توصيف الوظائف على أسس متناسقة فيما يختص بالشكل والمحتوى.
- وضوح لغة التوصيف الوظيفي وبساطتها وفهم شكلها وعدم إساءة تفسيرها.
- تغطية محتوى الوظيفة، إذ يجب أن تكون شاملة وتتضمن في الطلب الأنواع الرئيسة جميعها التي يحدِّدها شاغلو الوظيفة.
- قبل استخدام التوصيف الوظيفي لأغراض التقويم يجب على شاغلي الوظيفة التأكيد على أن التوصيف يحتوي على وصفٍ حقيقيٍ وعادلٍ ودقيقٍ لتوصيف محتوى الوظيفة.

سادساً: هيكـــل توصيف الوظائف

إن عملية توصيف الوظائف تأخذ في الغالب هيكلاً نموذجياً بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به الشركة سواء أكان نشاطاً إنتاجياً أم خدمياً، وهذا الهيكل يحتوي مجموعة من المعلومات التي يجب استكمالها حسب طبيعة الوظيفة المدروسة.

---

8. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 50.

1. تحديد الوظيفة أو العمل

يتضمن توصيف الوظيفة في بدايته بعض المعلومات الرئيسة، مثل: المسمّى الوظيفي أو أية معلومات إضافية يمكن توفيرها من حالة إلى أخرى، وجزئياً يتم تحديد الحاجة إلى هذه المعلومات الإضافية بحسب حجم هيكل المؤسسة[9].

وفيما يلي بعض العناوين المستخدمة بكثرة في أغراض تحديد الوظائف:

المسمّى الوظيفي: مدير إدارة نظم المعلومات. يقدم تقريره إلى: مدير إدارة الموارد البشرية.

الإدارة التابع لها الموظف: إدارة الموارد البشرية. القسم: نظم المعلومات.

الموقع: الدرجة:

الشركة / المؤسسة: نوع النشاط:

عدد الموظفين: معدل دوران العمل السنوي:

مسؤول عن:

2. الغرض من الوظيفة

يتم التعبير عن الغرض من الوظيفة في جملة أو جملتين تفسِّران السبب من وجود الوظيفة، ويجب أن تكون العبارة الدالة على الغرض من الوظيفة صحيحة ودقيقة ومتحررة من حكم القيم.

مثال ذلك:

- مدير فرع: يتحكّم في جوانب أنشطة الفروع جميعها في حدود مجموعة الثوابت والمتغيرات بالتنسيق والتشاور مع مكتب المنطقة للتأكد من تحقيق الكفاءة المطلوبة.
- كاتب على الآلة الكاتبة: توفير الكتابة على الآلة الكاتبة والخدمات الكتابية العامة والخاصة بتدعيم الاتصال الفعّال بين الأقسام المختلفة وبين الزبائن.

9. مجموعة. ورشة عمل توصيف الوظائف. الصفحة 35.

- مدير تنفيذي: للتأكد من إنجاز أهداف الإنتاج الأسبوعية مع الوفاء بمتطلبات الجودة والتكلفة.
- سائق شاحنة برافعة (ونش): تشغيل شاحنة برافعة لضمان توصيل الأجزاء إلى خطوط التنفيذ حسب تعليمات أمين المخزن.

3. محتوى الوظيفة (العمل)

يطلق على هذا الجزء من وصف الوظيفة (العمل) اسم مهام الوظيفة أو أنشطة الوظيفة (الواجبات الوظيفية)، والغرض منه تحديد الجوانب الأساسية للوظيفة وتلخيصها، والهدف من ذلك هو توفير الشرح الكامل لكل جانب من الوظيفة، والعمليات التي سيقوم بتنفيذها شاغل الوظيفة حتى ينجز النتيجة النهائية المرغوبة، فعلى سبيل المثال لو إن إحدى المجالات الأساسية لنشاط شاغلي الوظيفة هي جمع البريد وفتحه وتوزيعه، فإن الفقرة التالية تكون مناسبة:

"يجمع الموظف بريد الإدارة من الاستقبال، ويفتحه ويصنِّفه طبقاً للمحتويات، ويدوِّن الأسماء والعناوين في الملف المناسب، ويسلِّم المكاتبات المناسبة إلى العضو المناسب من العاملين".

أما إذا كان المطلوب من عامل مكِنَات الخياطة أن يتحقق من المواد قبل قطعها، فينبغي أن يكون الوصف المناسب للعمليات المتضمنة هو:

"يجمع مجموعة من المواد سبق قطعها من حجرة القطع ويقوم بعَدّ هذه الأجزاء، ويتحقق من رؤية علامات التشكل بالمكِنَات ويتأكد من وجودها وصحتها، ويفحص الأجزاء الفردية بشأن أخطاء القطع، ويُعاين التشققات أو عيوب الجودَة الأخرى"[10].

ويجب عدم وصف العمليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة تفصيلاً دقيقاً، فعلى سبيل المثال ليس من الضروري أن تصف بالتفصيل حركة كل فرد التي ترتبط بفتح الخطاب وإخراج محتواه والتخلص من الظرف.

---

10. مجموعة. ورشة عمل توصيف الوظائف. الصفحة 45.

4. المهارة والمعرفة (التدريب والخبرة)

تسجيل المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة (العمل) بدقة واهتمام لأنواع المهارات جميعها بصرف النظر عن كيفية اكتسابها. وليس فقط الاهتمام بالمؤهلات الرسمية أو الورقية.

ولأغراض كتابة التوصيف الوظيفي فمن المفيد معرفة المستوى الإجمالي للمهارة التي تعتبر مطلباً ضرورياً للوظيفة أو العمل، وإعادتها إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- المهارات التي تم الحصول عليها قبل بدء العمل (الوظيفة)، مثل معايير التعليم العامة، ومؤهلات الحرف، ومؤهلات المهن، والخبرة المكتبية من وظائف أخرى، والخبرة التي تم الحصول عليها من البيت، والبرامج التدريبية التي تم حضورها، وسنوات خدمة التمهّن (التلمذة الصناعية مثلاً).
- المهارات الإضافية المطلوبة من مبتدئ جديد حتى يصل إلى مستوى أداء مقبول تماماً، مثل: التدريب الرسمي، والتدريب في موقع العمل، والتعلّم عن طريق التنفيذ.
- اكتساب مهارات جديدة على أسس متواصلة، مثل: تذكّر تصميمات عند إدخالها، والتدريب على تقنيات إنتاج جديدة أو منتجات جديدة...إلخ[11].

ويتضح من الفقرة السابقة وجود العديد من الأنواع المختلفة للمهارة وطرائق اكتسابها، وهو ما يجب أن نأخذه بعين الاعتبار عند كتابة توصيف الوظيفة (العمل). إن طول مدة خدمة شاغل الوظيفة لا علاقة لها بمستوى المهارة.

عند كتابة مسودة توصيف العمل (الوظيفة) يجب أن نأخذ بعين الاعتبار كلاً من الأنواع المختلفة للنشاط الذي تم وصفه تحت عنوان محتوى الوظيفة (العمل)، ولابد من طرح الأسئلة الأساسية التالية لتحديد دقيق للمهارة اللازمة للوظيفة:

- هل يمكن تنفيذ هذا النشاط وهذه العمليات التي يتضمنها بطريقة مرضية من دون تدريب أو خبرة أياً كانت؟

11. مجموعة. ورشة عمل توصيف الوظائف. المرجع السابق. الصفحة 60.

- أي أنواع المهارة مطلوب مباشرتها؟
- هل المهارات المطلوبة يمكن الحصول عليها من خلال التدريب أو من خلال الخبرة والمؤهلات؟
- إذا كانت المؤهلات مطلوبة، فما هي؟
- كم يستغرق من الوقت لاكتساب المهارات الضرورية من خلال الأنواع المختلفة من التدريب والخبرة؟
- ما هي المؤهلات أو الخبرة المطلوبة قبل البدء في العمل (الوظيفة)؟
- إذا كانت الخبرة السابقة هي معرفة مطلوبة هل تم الحصول عليها في المدرسة أو في البيت أو في أثناء الوظيفة السابقة، أو في أعمال أخرى داخل المؤسسة ذاتها؟
- كم يستغرق الموظف الجديد من الوقت حتى يكتسب المهارات الإضافية المطلوبة للوصول إلى مستوى مرضٍ تماماً من الأداء؟
- ما هو التدريب المستمر المطلوب؟ وكم يتكرر ؟

5. المسؤولية (اتخاذ القرار)

للوصول إلى مستوى المسؤولية الخاص بالوظيفة (العمل) المدروسة، فإنه يجب طرح عدد من الأسئلة هي:

- ما هي نوعية المسؤولية التي يتحمّلها شاغل الوظيفة؟
- عن أي شيء يجب أن يُلام شاغل الوظيفة إذا لم يؤد النشاط أو العمليات المتضمنة فيه بصورة مرضية ؟
- ما هي القرارات الواجب أن يتخذها شاغل الوظيفة؟
- هل القرارات تصعّد إلى الأعلى للحصول على الموافقة؟ وإذا حدث ذلك فلأي مستوى في الهيكل الإداري تُصعّد؟

- إذا كانت القرارات تُصعَّد إلى الأعلى، هل شاغل الوظيفة يُوصي ببعض التوصيات؟ وهل عادة يوافق عليها؟
- هل القرارات تُصعَّد لشاغل الوظيفة من مساعديه؟ فإذا حدث ذلك ما هي الأفعال التي تتخذ؟

إن الهدف الأساسي هو كتابة جملة واحدة أو اثنتين لكل مجال من مجالات النشاط، تعطي صورة واضحة عن مسؤوليات شاغلي الوظيفة في مجال اتخاذ القرارات المستقلة ومستوى المسؤولية، وعادة يفضل كتابة جملتيْن: إحداهما تركّز الاهتمام على المسؤوليات، والأخرى على اتخاذ القرار[12]، فعلى سبيل المثال -وقد ذكر سابقاً- وصف أنشطة عامل مكِنَات الخياطة فيما يتعلق بالتحقق من المواد التي تم توريدها:

- يجمع مجموعة من المواد سبق قطعها من حجرة القطع ويقوم بَعدّ هذه الأجزاء، ويتحقق من رؤية علامات التشكيل بالمكِنَات ويتأكد من وجودها وصحتها، ويفحص الأجزاء الفردية بشأن أخطاء القطع، ويُعاين التشققات أو عيوب جودة أخرى.

ومن الواضح أن شاغل الوظيفة (العمل) مسؤول عن المواد المستخدمة، ويمكن تلخيص العبارة المناسبة كما يلي:

- يفحص مواد سبق قطعها ليتحقق من مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة.

6. المجهود البدني والذهني

وفيما يلي النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند كتابة هذا الجزء من توصيف الوظيفة (العمل):

- حدّد الأنواع المختلفة جميعها للمطلب البدني والذهني ومدى تكرار حدوثها أيضاً.
- إذا استُخدمت المقاييس العددية مثل (الأوزان)، تجنَّب وجود درجة زائفة الدقة، واستخدم المدى بدلاً من الأرقام الفردية.

12. مجموعة. دبلوم إدارة الموارد البشرية. الصفحة 120.

- لا تكتب قوائم تفصيلية ، بل حاول ولخّص الملامح الأساسية لكل نوع من المطالب.

وأخيراً يجب التأكد من أن كل أنواع المجهود البدني والذهني التالية موجودة أو لا :

- حركات الجذب والرفع ولبس الملابس الواقية.
- حركات الدوران والانحناء والامتداد.
- وقفات التشغيل غير العادية أو جلساتها.
- العمل في ظل ظروف متوتّرة.
- تناسق اليد والعين والقدم...الخ.
- المهارة اليدوية.
- التركيز البصري.
- التركيز الذهني.
- اليقظة.

7. ظروف التشغيل

إن هدف هذا الجزء من توصيف الوظيفة هو تلخيص الملامح الظاهرة لظروف تنفيذ الوظيفة (العمل). ونقطة البداية "هي الأنشطة المسجّلة تحت عنوان محتوى الوظيفة (العمل)، ويمكن أن نضع أسئلة لكل مجال رئيسي من مجالات النشاط الموضّح تحت عنوان محتوى الوظيفة (العمل) مثل :

- ما هي ظروف التشغيل غير السارة إن وجدت؟
- هل هذا النشاط يستلزم أو يحتمل المخاطر التي يمكن تجنبها أو الأمراض الصناعية؟"[13]

---

13. مجموعة. دبلوم إدارة الموارد البشرية ، كلية لندن لإدارة الأعمال. المرجع السابق. الصفحة 135.

ويمكن مراجعة القائمة بالأمور ذات الصلة بالموضوع مثل:

الضوضاء	الأتربة
القذارة	الروائح
الرطوبة	العمل على ارتفاعات
الاهتزازات	استخدام الكيماويات
الأمراض الصناعية المحتملة	مخاطر لا يمكن تجنّبها

فعلى سبيل المثال يمكن طرح السؤال التالي لكل مجال من مجالات النشاط:

هل يتعرّض شاغل الوظيفة للضوضاء؟ وإذا حدث ذلك ما مدى تكرار تعرّضه لهذه الضوضاء؟ ولأي مستوى من الحدّة؟

يمكن تكرار هذه العملية للبنود الأخرى جميعها في قائمة المراجعة.

سابعاً: نماذج توصيف وظيفي

1. عمل حفظ السجلات:

- وصف عمل حفظ السجلات[14]

عنوان العمل: حفظ السجلات. رقم المهنة:

الاتصال المباشر: مشرف شعبة الحفظ. رقم العمل:

نوع الإشراف: لا يوجد. الدرجة:

الوظائف: صيانة السجلات والأوراق وحفظها، وذلك من خلال استخدام الوسائل المناسبة، وتتضمن أيضا جمع البيانات الخاصة بالعمل وتلخيصها قدر الإمكان.

الأعباء والمسؤوليات: مراجعة الوثائق المختلفة وتصنيفها وتلخيصها لغرض وضعها بالشكل الواضح.

---

14. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 61.

ويضاف إلى ذلك:

- تصحيح السجلات وفقاً لما يستجد من معلومات.
- تجهيز القوائم وتحضيرها وفقاً لطبيعة العمل بحيث تكون وثائق للحفظ.
- توفير البيانات والمعلومات لمن يحتاج إليها.
- تهيئة التوجيه والإرشاد الوظيفي للأفراد.
- تهيئة خلاصات بالتقارير والسجلات والوثائق المختلفة.

خصائص العمل: المهارات التشغيلية على آلة الطبع والآلة الحاسبة ليست من متطلبات العمل، إنما المتطلبات الحقيقية للعمل هي الأعباء الأولية التي تحدد للأفراد الجدد.

ـ مواصفات عمل حفظ السجلات[15]:

عنوان العمل:	**حفظ السجلات (كاتب أوراق).**
التعليم:	خريج الدراسات الإعدادية بفروعها العلمي والأدبي والتجاري، مع التأكيد على خريجي المدارس التجارية.
الخبرة:	لديه خبرة في إجراءات العمل الكتابي والطبع على الآلة الكاتبة.
الصحة الجسمية والذهنية:	مستوى صحي جيد واستقرار نفسي.
المظهر:	اللياقة البدنية والأناقة.
القدرات العقلية والذهنية:	مستوى جيد في القراءة والتذكّر.
القدرات الخاصة:	القابلية للتعاون مع الآخرين والقابلية في استخدام المكائن والأجهزة الخاصة بالعمل.
المعرفة والمهارات المتخصصة:	مهارات حفظ الوثائق، ومطابقة السجلات، وإعداد التقارير.
مستوى التطور والنمو في العمل:	القابلية على تحمل المسؤولية، والقابلية على أداء مسؤوليات ومهام إضافية، والاستعداد للتطور والترقية خلال فترة معينة.

15. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 62.

2. التوصيف الوظيفي لمدير إدارة نظم المعلومات

اللقب الوظيفي:	مدير إدارة نظم المعلومات.	**يرفع التقارير إلى:**	مدير إدارة الموارد البشرية.
الإدارة:	إدارة الموارد البشرية.	**القسم:**	نظم المعلومات.
مقر العمل:	ـ	**نوع العمل:**	نظام الوقت الكامل.
تاريخ الإنشاء:	ـ	**آخر تاريخ تحديث:**	ـ

خلاصة غرض الأداء الوظيفي: إدارة النشاطات المتعلقة بأنظمةِ المعلوماتِ كلها في المنشأةِ. التعرف إلى احتياجات المنشأة المتعلقة بنظم المعلوماتِ في أنحاءِ الإدارات كافة على المستوى قصير-طويل المدى. تطويرُ إستراتيجية عامّة لتطوير الأنظمة والحماية لأجهزة المنشأة وتكاملها في العمل والأداء. إعطاء أفضل النصائح إلى الإدارةِ فيما يتعلّقُ بتطبيقِ أفضل أنظمةِ المعلوماتِ التي تطابق المتطلباتِ التنظيميةِ لأهداف المنشأة.

المسؤوليات والأنشطة الأساسية:

- توجيه نشاطات فريقِ إدارةِ أنظمةِ المعلوماتِ نحو إنجاز العملِ بتخطيط متّسق مع الأهدافِ المتعلّقة بالمنشأةِ.
- توجيه التطوير وتطبيقه لقواعدِ البيانات الخاصة بالسجلاتِ ومعايير إدارةِ المعلوماتِ لِكي يَضْمنا إدارةً صحيحةً وأمنَ مصادرِ التقنية والمعلومات.
- الإشراف على مراجعةِ الطلبات كلها لأجهزةِ الاتصالات والحاسوب، كذلك برامج الانترنت وخدماتها، لضمان أنها متّسقة مع إستراتيجياتِ المنشأةَ.
- توجيه التخطيط، وتطويرُ السياساتِ والمعايير الخاصة بالاستهلاك، وصيانةِ المعلومات وأمنها في الأشكال الورقية والإلكترونية كلها.
- تحضير خططِ إدارة المعلوماتِ السنويةِ لتَمييز نشاطات إدارةِ المعلوماتِ كلها المُخَطَّطةِ على مدار السَنَة ودعمها.
- تنظيم النشاطات المتَعلّقة بتطوير أنظمةِ تطبيقات قواعدِ البيانات، وإدارة السجلاتِ، ونظم أمن المعلومات، ودعم أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- توفير مناخ تنظيمي لتحقيق أقصى حدّ من معدلِ الإنتاج لموظفي إدارته، وضْمانُ تطبيق السياساتِ التنفيذية المتعلقة بالمنشأة.
- الإشراف على تصميم طرائق الربط المختلفة مع إدارات المنشأة وفروعها داخلياً وخارجياً.

مهام أخـرى:

- أداء مجموعة من المسؤوليات الفنية والإدارية داخل الإدارة، وتتضمن: التأكد من عمل الخادم الرئيسي للمنشأة بكفاءة وتوفير نظام الحماية والأمان الخاص به، والنسخ الاحتياطي لملفات المنشأة وبياناتها على الوسائط المتعددة الملائمة لمساحتها، ومراقبة عمل الشبكة الداخلية "Lan" والخارجية "Wan" والإنترنت واستخدامها في أمور شرعية تناسب سياسة المنشأة.
- إعداد السجلات والتقارير الدورية وتقارير نهاية السنة وحفظها، وكذلك المستندات والملفات، وتوزيع التقارير والمستندات حسبما هو مقرر.
- عمل جداول دورية لصيانة أجهزة الحاسب الآلي بالمنشأة وتشغيلها، ومتابعتها لتحقيق الكفاءة الدائمة لها.

المهارات الفنية:

- الوسائل والإجراءات والمصطلحات المستخدمة في مهام إدارة نظم المعلومات ومسؤولياتها المناطة بأدائها.
- الأساليب التقنية الخاصة بتطبيقات الحاسب الآلي وقواعد البيانات الإحصائية.
- الأساليب والإجراءات التنفيذية لإدارة نظم المعلومات.
- الأساليب الحديثة في إدارة نظم البيانات وقواعدها إلكترونياً.
- القوانين والقواعد والنظم واللوائح المرتبطة بالأنشطة المناطة بأدائها.
- تنظيم العمل داخل الإدارة، والعمليات والسياسات والأهداف.
- مهارات التعامل مع الأشخاص باستخدام اللباقة؛ الصبر والكياسة والمجاملات.
- العمليات الأساسية للأجهزة المستخدمة بالإدارة.
- أساليب التعامل مع المكالمات الهاتفية واللباقة والاتكيت الاجتماعي.
- فحص التقارير التقنية الفنية الخاصة بإدارته وتدقيقها وضبطها.
- تشغيل البرامج الخاصة بإدارات المنشأة بجميع تطبيقاتها على الحاسب الآلي.

المهارات غير الفنية:

- مهارات في القيادة الفعالة، والإدارة والعلاقات مع العملاء، والتخطيط والتنظيم.
- مهارات الاتصال الفعالة.
- القدرة على القراءة الأساسية للغة الانجليزية وكتابتها.

أدنى المؤهلات

- درجة البكالوريوس في هندسة الحاسب الآلي، أو بكالوريوس نظم ومعلومات.
- خبرة 5 سنوات على الأقل في مجال الحاسب الآلي، أو نظم ومعلومات.

- إجادة اللغة الإنجليزية قراءة وكتابة، ومهارات الاتصال.
- القدرة على معالجةِ نظم الحاسب الآلي ونظم المعلوماتِ المُختَلِفةِ، واستخدام التطبيقات المختلفة، ويفضل المعرفة العامة بمنتجات ميكروسوفت.
- الدراية التامة بأساليب الأرشفة الالكترونية المعروفة.
- القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل لساعات إضافية إذا طلب لأداء المهام الوظيفية.

المرتب يتراوح بين: 1000 - 2000 دولار

عند التوقيع أدناه، فإنني أقر أن مواصفات العمل تعبر عن الأداء الدقيق لمسؤوليات هذه الوظيفة.

الموظف: **التاريخ:**

المشرف: **التاريخ:**

3. التوصيف الوظيفي لمدير إدارة الموارد البشرية

اللقب الوظيفي:	مدير إدارة الموارد البشرية	**يرفع التقارير إلى:**	المدير العام
الإدارة:	إدارة الموارد البشرية	**القسم:**	إدارة الموارد البشرية
مقر العمل:	_	**نوع العمل:**	نظام الوقت الكامل
تاريخ الإنشاء	_	**آخر تاريخ تحديث:**	_

خلاصة غرض الأداء الوظيفي: أداء مجموعة من المهام الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، إجراءات التعيين، إعداد الخطط طويلة وقصيرة الأمد الخاصة بالإدارة، تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنشأة، إعداد برامج التدريب والتطوير وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمدير العام، الإشراف على كافة أعمال الإدارة.

المسؤوليات والأنشطة الأساسية:

- بلورة السياسات والأهداف العامة والفرعية للمنشأة.
- تحقق التناسق بين أهداف المنشأة من القوى البشرية.
- استقطاب الكفاءات من خلال تأمين احتياجات المنشأة من القوى البشرية المطلوبة والمحافظة على تلك الموجودة داخل المنشأة.
- تأمين استخدام نظم العمل ولوائحه بعدالة وشفافية.
- تحليل الوظائف والتوصيف الوظيفي والمواصفات الوظيفية من أجل توحيد الأعمال وبلورة هيكلية المنشأة بما يتلاءم مع رؤيتها ورسالتها.
- تحديد معايير واضحة للأداء بناء على الأهداف والخطط الموضوعة لكل وظيفة.
- تحديد المسار الوظيفي للموظفين وتحديد المتطلبات بكل مرحلة وظيفية حسب المسؤوليات الخاصة بها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتطوير مهاراتهم الوظيفية.
- تفويض فعّال للصلاحيات.
- الإشراف على استمرارية ثقافة المنشأة وتعزيزها بالمحافظة على الصفوف البديلة بعمل خطط الإحلال والتتابع.
- توفير بيئة عمل تحقق أهداف الموظفين ومواءمتها مع أهداف المنشأة.
- توفير مناخ تنظيمي لتحقيق أقصى حد من معدل الإنتاج وزيادة فاعلية أداء الموظفين في المنشأة.

مهام أخـرى:	• أداء مجموعة المسؤوليات المكتبية داخل الإدارة، وتتضمن: التأكد من أعمال الطباعة، استقبال الزائرين واستقبال المكالمات الهاتفية، وإعداد السجلات والتقارير الدورية وتقارير نهاية السنة وحفظها، وكذلك المستندات والملفات، وتوزيع التقارير والمستندات حسبما هو مقرر. • تشغيل الأجهزة بالمكتب، وتتضمن: الحاسب الآلي، وآلة التصوير. • المراقبة والإشراف علي مواعيد العمل من حيث المغادرات والإجازات.
المهارات الفنية:	• الوسائل والإجراءات والمصطلحات المستخدمة في مهام إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها المناطة بأدائها. • الأساليب الفنية الخاصة بحفظ السجلات المالية والإحصائية. • الأساليب والإجراءات التنفيذية. • الأساليب الحديثة لأعمال المكاتب والإجراءات والأجهزة. • القوانين والقواعد والنظم واللوائح المرتبطة بالأنشطة المناطة بأدائها. • تنظيم العمل داخل الإدارة، والعمليات والسياسات والأهداف. • مهارات التعامل مع الأشخاص باستخدام اللباقة؛ الصبر والكياسة والمجاملات. • أساليب التعامل مع المكالمات الهاتفية واللباقة والإتكيت الاجتماعي. • الإشراف والمراجعة، وحفظ السجلات الخاصة بالإدارة، والإحصائيات الدقيقة. • فحص المعلومات الإدارية الواردة والصادرة من إدارته وتدقيقها وضبطها. • مراجعة إعداد المعاملات المحاسبية وتسجيلها بكل دقة. • تشغيل البرنامج الخاص بالحسابات بتطبيقاته جميعها على الحاسب الآلي، وإعداد متابعة أرشفة البيانات والمستندات وإعداد التقارير الفنية الخاصة به.
المهارات غير الفنية:	• مهارات في القيادة الفعّالة، والإدارة والعلاقات مع العملاء، والتخطيط والتنظيم. • مهارات الاتصال الفعّالة. • القدرة على القراءة الأساسية للغة الإنجليزية وكتابتها، والمهارات الإدارية.
أدنى المؤهلات المطلوبة:	• درجة البكالوريوس في الإدارة - قسم الموارد البشرية. • خبرة 5-6 سنوات على الأقل في مجال الموارد البشرية. • إجادة اللغة الانجليزية قراءة وكتابة، ومهارات الاتصال.

- القدرة على معالجةِ نظم الموارد البشرية القياسيةِ المُخْتَلِفةِ، واستخدام البرامج والتقنيات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية، ويفضل المعرفة العامة بالوورد ميكروسوفت والإكسل والبور بوينت والأكسس.
- الدراية التامة بأساليب الأرشفة الإلكترونية المعروفة.
- القدرة على تحمل ضغط العمل والعمل لساعات إضافية إذا طلب لأداء المهام الوظيفية.

المرتب يتراوح بين: 1000 – 4000 دولار.

عند التوقيع أدناه، فإنني أقر أن مواصفات العمل تعبر عن الأداء الدقيق لمسؤوليات هذه الوظيفة.

الموظف: **التاريخ:**

المشرف: **التاريخ:**

4. مدير إدارة المبيعات

اللقب الوظيفي:	مدير إدارة المبيعات.	**يرفع التقارير إلى:**	نائب العضو المنتدب والقائم بأعمال المدير العام.
الإدارة:	إدارة المبيعات.	**القسم:**	المبيعات.
مقر العمل:	–	**نوع العمل:**	نظام الوقت الكامل.
تاريخ الإنشاء:	–	**آخر تاريخ تحديث:**	–

خلاصة غرض الأداء الوظيفي: أداء مجموعة من المهام الإدارية المتعلقة بالمبيعات والمراقبة والإشراف والتوجيه، والتحفيز في جميع عمليات البيع للوصول إلى أعلى مبيعات سنوية، والقيام بالدراسات المختلفة للمنافسين والتعرف إلى أفضل الأساليب التنافسية معهم في سوق العمل، وتطبيق النظم الحديثة في المبيعات، والتنسيق مع الإدارات المختلفة لتجهيز السلع والمنتجات لتأهيلها لعملية البيع، ووضع الخطط الإستراتيجية للإدارة، والمساعدة على تلبية احتياجات إداراته وتطبيق أفضل النظم الإدارية في داخلها.

المسؤوليات والأنشطة الأساسية:

- التوجيه والمراقبة والمتابعة وتحفيز القوى البيعية للمنشأة.
- الحصول على أسماء العملاء الحاليين والمحتملين وعناوينهم ومراسلتهم على العنوان الإلكتروني أو البريدي.
- تكوين قاعدة بيانات الكترونية وتصنيفها لأسماء العملاء الحاليين والمحتملين وعناوينهم.
- دارسة الشركات المنافسة المحلية والخارجية، والحصول على عينات من المنتجات المنافسة وأسعارها، وإعداد التقارير اللازمة للعرض على مجلس الإدارة.
- متابعة وصول السلع والمنتجات إلى المستوردين، ومتابعة عملية التخليص لها، واستخراج شهادة الصادر، وكذلك إعداد ملف كامل عنها ثم تسليمه إلى الإدارة المالية وحفظ نسخة منه للمراجعة والاستخدام المستقبلي.
- التنسيق مع إدارة قطاع المصانع لتجهيز السلع والمنتجات وإتمام الإجراءات حتى وصول السلع والمنتجات إلى ميناء التصدير، ومتابعة عملية التحصيل في حالة عدم الدفع مقدّماً.
- دارسة المناقصات كافة ووضع الأسعار المناسبة للاشتراك فيها.

- متابعة عملية تصميم أغلفة المنتجات، والتأكد من أنظمة الجودة لخلق مركز تنافسي متقدم لمنتجات المنشأة على المستويين العالمي والمحلي.
- خلق فرص بيع جديدة في السوق من خلال متابعة الاتصال بالعملاء بغرض تحقيق أعلى نسبة مبيعات.
- إبداء الرأي في تصميم السياسات التسعيرية للمنتجات المحلية أو ما يتم بيعه في الفروع.
- المتابعة والإشراف في الحصول على إحصائيات المبيعات أولاً بأول من الفروع ودراستها، واقتراح الوسائل المناسبة لزيادة المبيعات والترويج لمنتجات المنشأة.

مهام أخرى:

- أداء مجموعة من المسؤوليات المكتبية داخل الإدارة، وتتضمن: التأكد من أعمال الطباعة، واستقبال الزائرين واستقبال المكالمات الهاتفية، وإعداد السجلات والتقارير الدورية وتقارير نهاية السنة وحفظها، وكذلك المستندات والملفات، وتوزيع التقارير والمستندات حسبما هو مقرر.
- تشغيل الأجهزة بالمكتب، وتتضمن: الحاسب الآلي وآلة التصوير ودفتر المتابعة وتحسين أداء الأعمال المرتبطة بالإدارة حسبما هو مقرر.

المهارات الفنية:

- الوسائل والإجراءات والمصطلحات المستخدمة في مهام إدارته ومسؤولياتها المناطة بأدائها.
- الأساليب الفنية الخاصة بالمبيعات والتنسيق مع الجهات الإدارية المختلفة.
- أساليب إدارة المبيعات وإجراءاتها بكامل أقسامها.
- الأساليب الحديثة لأعمال المكاتب والإجراءات والأجهزة.
- القوانين والقواعد والنظم واللوائح المرتبطة بالأنشطة المناطة بأدائها.
- تنظيم العمل داخل الإدارة والعمليات والسياسات والأهداف.
- مهارات التعامل مع الأشخاص باستخدام اللباقة؛ الصبر والكياسة والمجاملات.
- العمليات الأساسية للآلات المستخدمة في المكتب.
- أساليب التعامل مع المكالمات الهاتفية واللباقة والإتكيت الاجتماعي.
- مراجعة سجلات المبيعات وحفظها، والإحصائيات الدقيقة الخاصة بها.
- فحص السجلات الخاصة بإدارته وتدقيقها وضبطها والتأكد من تخزينها بالشكل الإداري المناسب.
- تشغيل البرنامج الخاص بالمبيعات والعملاء بتطبيقاته جميعها على الحاسب الآلي، وإعداد البيانات والمستندات الإدارية، وإعداد التقارير الإدارية الفنية الخاصة به.

المهارات غير الفنية:	• مهارات في القيادة الفعالة، والإدارة والعلاقات مع العملاء، والتخطيط والتنظيم. • مهارات الاتصال الفعّالة. • القدرة على القراءة الأساسية للغة الإنجليزية وكتابتها، والمهارات الحسابية.
أدنى المؤهلات المطلوبة:	• بكالوريوس في التجارة أو الإدارة. • خبرة 6-7 سنوات على الأقل في مجال المبيعات. • إجادة اللغة الانجليزية قراءة وكتابة، ومهارات الاتصال. • المعرفة العامة بالوورد ميكروسوفت والإكسل والبور بوينت والأكسس. • الدراية التامة بأساليب الأرشفة الإلكترونية المعروفة. • القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل لساعات إضافية إذا طلب لأداء المهام الوظيفية.
المرتب يتراوح بين:	1000 – 4000 دولار.

عند التوقيع أدناه، فإنني أقر أن مواصفات العمل تعبر عن الأداء الدقيق لمسؤوليات هذه الوظيفة.

الموظف: **التاريخ:**

المشرف: **التاريخ:**

5. مدير إدارة المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة

اللقب الوظيفي:	مديرإدارة المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة.	**يرفع التقارير إلى:**	نائب العضو المنتدب والقائم بأعمال المدير العام.
الإدارة:	إدارة المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة.	**القسم:**	المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة.
مقر العمل:	ـ	**نوع العمل:**	نظام الوقت الكامل.
تاريخ الإنشاء:	ـ	**آخر تاريخ تحديث:**	ـ

خلاصة غرض الأداء الوظيفي:

- أداء مجموعة من المهام الإدارية المتعلقة بالمراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة، ومتابعه العمل الميداني ومراقبته في بعض الإدارات ، وتطبيق النظم الحديثة في توكيد الجودة، والتوجيه والإرشاد في كيفية تطبيق الأنظمة القياسية "الإيزو"، ومراقبة معايير الجودة ومتابعتها، ووضع الخطط الإستراتيجية للإدارة، المساعدة في تلبية احتياجات إدارته وتطبيق أفضل النظم الإدارية في داخلها.

المسؤوليات والأنشطة الأساسية:

- متابعة العمل الميداني ومراقبته في الإدارات المعنية (المشتريات + إدارة قطاع المصانع + المبيعات + الشؤون الإدارية).
- رفع التقارير سواء أكانت سلباً أم إيجاباً عن ملاحظاته الميدانية لمجلس الإدارة.
- تخطيط متطلبات برامج توكيد الجودة "الإيزو" وتحديدها.
- التوجيه والإرشاد في كيفية تطبيق الأنظمة القياسية "الإيزو" في العمل الميداني من خلال الاطلاع بصفه مستمرة.
- المساعدة على متابعة المواصفات والإجراءات القياسية "الإيزو" في أثناء تطبيقها، ومحاولة اكتشاف معوقات التطبيق ورفع تقارير بذلك لمجلس الإدارة.
- التخطيط والمتابعة لعملية توعية موظفي المنشأة بالمواصفات القياسية "الإيزو"، ومساعدتهم على تطبيقها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
- التحقيق في المخالفات الإدارية الناشئة من العمل الميداني بالتنسيق والاتفاق مع إدارة الموارد البشرية.
- الإشراف على الدورات المستندية في الإدارات والتأكد من كفاءتها وتطبيقها حسب المواصفات والإجراءات القياسية "الايزو".
- مراقبة معايير الجودة الكاملة لقسم الإنتاج ومتابعتها.
- التأكيد والإشراف على عملية اختبار المنتجات من حيث الأوزان والتسريب.

- المتابعة لعملية اختبار العبوات قبل التعبئة والتأكد من سلامتها وصلاحيتها للتعبئة.
- التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة لتحقيق التميز التنافسي في سوق العمل المحلى والإقليمي والعالمي.
- وضع نظام لتقويم الأداء الإنتاجي من جوانبه كافة بما يحقق المعايير الدولية ومعايير الجودة الشاملة.
- التأكد من عمليات ختم المنتجات والإجراءات كافة بختم الجودة، ويشمل ذلك كل ما تمليه معايير الجودة القياسية "الإيزو" كرقم التشغيلة والتاريخ...الخ.
- المسؤولية الكاملة عن وضع الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
- نشر ثقافة الجودة والتميز وتوكيدها من خلال الأداء ومن أجل تحسين البيئة العامة في المنشأة.
- الإشراف على المشاركة في القيام بعمليات الجرد الدورية السنوية.
- تقديم الاستشارة والمساندة الفنية في مجال استخدام التطبيقات الخاصة بمعايير الجودة.
- الإشراف والمتابعة في عمل الاختبارات اللازمة في المعمل الخاص بالمنشأة على الخامات والإنتاج مما يحقق أهداف المنشأة في نظم توكيد الجودة.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المتاحة للموظفين بطريقة اقتصادية وفعالة.
- تحقيق سياسة العمل الموضوعة من قبل المنشأة داخل الإدارة.

مهام أخـرى:

- أداء مجموعة من المسؤوليات المكتبية داخل الإدارة، وتتضمن: التأكد من أعمال الطباعة، واستقبال الزائرين واستقبال المكالمات الهاتفية، وإعداد السجلات والتقارير الدورية وتقارير نهاية السنة وحفظها، وكذلك المستندات والملفات، وتوزيع التقارير والمستندات حسبما هو مقرر.
- تشغيل الأجهزة بالمكتب، وتتضمن: الحاسب الآلي، وآلة التصوير ودفتر المتابعة، وتحسين أداء الأعمال المرتبطة بالإدارة حسبما هو مقرر.

المهارات الفنية:

- الوسائل والإجراءات والمصطلحات المستخدمة في مهام إدارته ومسؤولياتها المناطة بأدائها.
- الأساليب الفنية الخاصة بمراقبة معايير الجودة ومتابعتها والتنسيق مع الجهات الإدارية المختلفة لتحقيقها.

- أساليب إدارة المراقبة وإجراءاتها والمتابعة وتوكيد الجودة بكامل أقسامها.
- الأساليب الحديثة لأعمال المكاتب والإجراءات والأجهزة.
- القوانين والقواعد والنظم واللوائح المرتبطة بالأنشطة والمناطة بأدائها.
- تنظيم العمل داخل الإدارة والعمليات والسياسات والأهداف.
- مهارات التعامل مع الأشخاص باستخدام اللباقة؛ الصبر والكياسة والمجاملات.
- العمليات الأساسية للآلات المستخدمة في المكتب.
- أساليب التعامل مع المكالمات الهاتفية واللباقة والإتكيت الاجتماعي.
- مراجعة سجلات المراقبة وحفظها والمتابعة وتوكيد الجودة والإحصائيات الدقيقة الخاصة بها بما يتناسب مع نظم الجودة.
- فحص السجلات الخاصة بإدارته وتدقيقها وضبطها والتأكد من تخزينها بالشكل الإداري المناسب.
- تشغيل البرنامج الخاص بالمراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة بتطبيقاته جميعها تطبيقاته على الحاسب الآلي، وإعداد البيانات والمستندات الإدارية، وإعداد التقارير الإدارية الفنية الخاصة به.

المهارات غير الفنية:

- مهارات في القيادة الفعّالة، والإدارة والعلاقات مع العملاء، والتخطيط والتنظيم.
- مهارات الاتصال الفعّالة.
- القدرة على القراءة الأساسية للغة الانجليزية وكتابتها، والمهارات الحسابية.

أدنى المؤهلات المطلوبة:

- بكالوريوس في التجارة أو الإدارة.
- معتمد في نظم المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة.
- خبرة 6-7 سنوات على الأقل في مجال المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة.
- إجادة اللغة الانجليزية قراءة وكتابة، ومهارات الاتصال.
- المعرفة العامة بالوورد ميكروسوفت والإكسل والبور بوينت والأكسس.
- الدراية التامة بأساليب الأرشفة الإلكترونية المعروفة.
- القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل لساعات إضافية إذا طلب لأداء المهام الوظيفية.

المرتب يتراوح بين: 1000 - 3000 دولار.

عند التوقيع أدناه، فإنني أقر أن مواصفات العمل تعبر عن الأداء الدقيق لمسؤوليات هذه الوظيفة.

الموظف: **التاريخ:**

المشرف: **التاريخ:**

هذه النماذج -على سبيل المثال- للاستفادة منها وليست للتقيد بمضمونها، فيمكن أن نلاحظ بعض الاختلاف حسب طبيعة عمل المنظمة.

إن الالتزام بعمليات التوصيف الوظيفي في المنظمة، وتوقيع العامل على توصيف الوظيفة عند توقيع عقد العمل بحضور المشرف، يؤدي إلى التزام العامل بعمله لأنه يعرف حقوقه وواجباته.

المبحث الثاني

تخطيط الموارد البشرية

إن الغرض من تخطيط الموارد البشرية هو التأكد من أن المؤسسة لديها العدد الكافي من الأشخاص القادرين على تنفيذ العمل الصحيح في الوقت المناسب، وإن كثيراً من المؤسسات لا تكتشف هذه الحقيقة إلا بعد أن تواجه خللاً كبيراً، كنقص الأفراد الأكفياء، والذي يؤدي بدوره إلى عقبات كثيرة عند التوسع أو استيعاب التغير التكنولوجي، وقد توظّف المؤسسة أفراداً أكثر مما تتحمل، ويجب عليها في هذه الحالة أن تجهّز نفسها لخفض عدد العاملين فيها.

أولاً: التخطيط في الإسلام

قيل: إن الإسلام لم يعرف التخطيط وإنه دين تواكل (كما هو سائد في المجتمعات الأوروبية)، ولكن واقع الأمر، إن الإسلام ليس دين تواكل، وإن التخطيط ورد بمعناه في أكثر من موقع في القرآن الكريم، فقد وردت العديد من العبارات والألفاظ التي يدل مضمونها على التخطيط، فنرى المطالبة بالإعداد في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ (الأنفال: 60). فالإعداد هنا معناه التخطيط ولاسيما أن مضمون القوة لم يحدد، فهل هي القوة الحربية أو الاقتصادية أو السياسية...إلخ؟

كما ورد أيضاً التخطيط بمعنى المكر في قوله تعالى: ﴿وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ اللهُ﴾ (الأنفال: 30). والمكر معناه: التخطيط والتدبير. فالمشركون يمكرون بمعنى يخططون ويدبرون، ويمكر الله بمعنى يخطط ويدبر. كذلك ورد التخطيط بمعنى التربّص في قوله تعالى: ﴿فَتَرَبَّصُوا إِنَّا مَعَكُم مُتَرَبِّصُونَ﴾ (التوبة: 52). والتربّص معناه: عمل شيء والتخطيط له. "وهناك بعض الدول

الأفريقية يسمّون التدبير والتخطيط بالتربّص، بمعنى الوصول إلى الهدف، وما التخطيط إلا تحديد للهدف ومحاولة للوصول إليه"[1].

ومن جانب آخر، فالتخطيط يقتضي إعمال الفكر والعقل، فهو عمل أو تصرف عقلاني، والدين الإسلامي يكاد يكون الدين الوحيد الذي يبني نتائج العمل البشري كلها والعمل الديني على العقل.

إذاً، فالتخطيط نشاط إنساني واع يقتضي إعمال المنهج العلمي في التفكير والتدبير والتحرك خلال الزمن وصولاً لما هو أفضل. وتبرز أهمية التخطيط كبداية للعملية الإدارية ووظيفة من وظائفها، فهو الذي يجعلها هادفة وموجهة إلى عرض ممكن ومتسقة مع الأهداف العامة التي تتوخاها المنظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

والتخطيط في الإسلام، هو الاستعداد في الحاضر لما قد يواجه المؤسسة الإسلامية في المستقبل، والإدارة الإسلامية تؤمن بضرورة التخطيط لأن الله تعالى قد وجه إلى ذلك في آيات كثيرات منها قوله تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللهُ الدَّارَ الآخِرةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (القصص: 77). إنه توجيه رحماني للتخطيط للوصول إلى الهدف الأكبر في الآخرة، وكذلك للتفوق والنجاح في الحياة الدنيوية، ففي هذه الآية دعوة للإدارة الإسلامية إلى العمل والتخطيط والاستعداد بالقوة لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمته.

لقد دعا الإسلام إلى التخطيط لمواجهة المستجدات الحياتية على صعيد الفرد والمنظمة، كما دعا إلى التخطيط القصير والطويل الأمد، وفي ذلك يقول الله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إلا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ❖ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ❖ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ (سورة يوسف: 47-49). وازن فيها يوسف عليه السلام بين الإنتاج وتقييد الاستهلاك والادخار وإعادة الاستثمار، واستطاع بذلك أن يحل الأزمة التي وقعت بالأمة

1. الفايز، عبد الله عبد الرحمن. الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية. دار البشير، جدة 1414 هـ. الصفحة 80.

آنذاك. وبهذا التوجيه الإيماني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المؤسسات الإسلامية ملزمة بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تصيب الاقتصاد، وخصوصاً أننا نعيش في عصر سريع التغير، والتغيرات الاقتصادية العالمية تؤثر بشكل كبير في الاقتصاد المحلي وآخرها الأزمة المالية العالمية التي أثرت بشكل واضح في الاقتصاديات العربية والإسلامية.

في هذه الآيات دعوة إلى الأخذ بمبدأ التخطيط بشكل عام، وتخطيط الموارد البشرية يكون أحد جوانب التخطيط الكلي، ويكون من مهمة إدارة الموارد البشرية تقدير الحاجات المستقبلية للعمالة.

إن التخطيط للحياة منهج نبوي، وهذا ما ظهر واضحاً في سيرته ﷺ، وهذه بعض المواقف التي تشير إلى التخطيط والتوكل على الله في سيرة النبي ﷺ:

"لقد بعث الله النبي ﷺ وسط مجتمع يسوده الكفر والشرك والمنكرات، فكان من تخطيط الله تعالى لهذه الدعوة أن يبدأ بالأقرب فالأقرب، قال تعالى: ﴿ وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ (الشعراء: 214). إذ لو بدأ بالناس جميعاً من الوهلة الأولى لقضي على الدعوة في مهدها وقبل أن ترى النور"[2].

وما زالت الدعوة سراً حتى اشتد عضد المسلمين بإسلام عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فجاء الأمر بالجهر بالدعوة: ﴿ فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ﴾ (الحجر: 94).

وهنا مرة أخرى تأكيد من الله عز وجل لنبيه محمد ﷺ بالتخطيط لاستقطاب خيرة الناس (الموارد البشرية) للدعوة.

ثم جاء حدث الهجرة العظيم، ولم يكن بالأمر الهين، فأعْيُن قريش وجواسيسهم على محمد ﷺ لا تنام، والمؤامرات لقتله تنسج بالليل والنهار، ومع هذا وذاك استطاع النبي ﷺ أن يخرج من بينهم سالماً، وكل ذلك بالتخطيط المحكم:

1. اختيار الوقت المناسب لإبلاغ أبي بكر أمر الهجرة، وقد كان ذلك وقت الظهيرة، وهي ساعة حيث تقل الحركة ويندر الرقيب وبهذا يأمن رصد الكفار لهما.

2. أبو طالب، حسين علي. دراسات في السيرة والإدارة النبوية. مكتبة الشرق الإسلامي، جدة 1421 هـ. الصفحة 261.

2. اختيار الوقت المناسب للخروج إلى الغار، حيث غادر ﷺ ليلاً إلى بيت أبي بكر، فخرجا من خوخة[3] في بيت أبي بكر ليلاً زيادة في الاحتياط.
3. حدّد النبي ﷺ مرافقه (أبي بكر) ومن سيحل محله (علي بن أبي طالب) تمويهاً، ويؤدي ما عنده من أمانات لمن يطاردونه ويؤذنونه فالرسول ﷺ رغم ما تعرض إليه من قوله إلا أنه يحرص كل الحرص على رد أموالهم.[4]

هذا التخطيط الذي اتبعه النبي ﷺ وهو مشمول براعيه الله سبحانه وتعالى يؤكد لنا على أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وحسن اختيارها.

4. أكمل أبو بكر رضي الله عنه مسيرة التخطيط بشراء الراحلتين والعناية الفائقة بهما في وقت مبكر.
5. رسم دور محدد للمشاركين كلهم (الموارد البشرية)، فأسماء تحضّر الزاد، وعبد الله بن أبي بكر يأتي بالأخبار ويمحو الآثار، والدليل قد اتفق معه في وقت محدد بعد مراحل العملية التي تبتدئ بخروج الرسول ﷺ من بيته إلى بيت أبي بكر ومنه إلى غار ثور لثلاثة أيام.
6. والمتأمل في طريق الهجرة يلاحظ أنه كان أقرب الطرق وأقصرها المؤدية إلى المدينة ولم يكن من الطرق التي كانت تسلك عادة.
7. اختيار الدليل الكفء متمثلاً في شخص عبد الله بن أريقط الليثي. إن إسناد هذه المهمة الخطيرة إلى رجل مشرك على الرغم من الإغراءات المادية الكبيرة، يؤكد لنا حسن اختيار رسول الله ﷺ له، وأهمية التخطيط، واختيار العمالة وإن كانت غير مسلمة، المهم أن تكون مناسبة للعمل المطلوب.

وبعد وصول النبي ﷺ إلى المدينة، وكانت متمزقة بين الأوس والخزرج أعداء الدهر، والمهاجرون الضيوف لا مال لهم ولا أسرة، وعلى مشارف المدينة أعين تتربص من وراء

3. خوخة: كوة في البيت تؤدي إليه الضوء والخوخة مخترق ما بين كل دارين لم ينصب عليها باب. لسان العرب. الجزء 3، الصفحة 14.

4. المباركفوري، صفي الرحمن. الرحيق المختوم، بحث في السيرة النبوية. الصفحة 136-144.

حصونها، إنهم اليهود بنو قريظة وبنو النضير وبنو قينقاع، هنا تظهر مرة أخرى حنكة القائد محمد ﷺ في التخطيط لاستقرار الجبهة الداخلية والخارجية.

فبنا ﷺ المسجد وجمع فيه المسلمين من الأوس والخزرج الأنصار والمهاجرين وخطب فيهم خطبة الإخاء، فآخى بينهم، بين قويهم وضعيفهم، وقريبهم وبعيدهم، فحقق الاستقرار الداخلي الضروري لأي مجتمع أو منظمة. لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لاستقرار الموارد البشرية لديها قبل توجيه أنظار المنظمة إلى البيئة الخارجية.

ثم بعدها تعاهد مع اليهود، فضمن الاستقرار الخارجي لينشغل في بناء الأمة من الداخل.

ويشير إلى ذلك أيضاً حديثه ﷺ مع الأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يربطها، فلما هربت وجاء إلى الرسول ﷺ يخبره الخبر وأنه توكل على الله ودخل المسجد فهربت الناقة، فقال له الهادي البشير ﷺ بأنه كان عليه أن يتوكل على الله ويعقل الناقة حتى لا يحصل ما حصل، ونص الحديث: "اعقلها وتوكل"[5]، وفي هذا الحديث توجيه إلى المؤسسات والشركات الإسلامية بأن يُربط التوكل على الله بالاحتياط في كل أمر، والتخطيط لا يتنافى مع التوكل ولا مع القضاء والقدر.

لقد حث الإسلام على التخطيط كما مر معنا في مجالات الحياة كلها، ورغم ذلك نرى أن كثيراً من المؤسسات والشركات لا تسعى إلى تخطيط مستقبلها، بل حتى إن التخطيط الوطني في أغلب الدول الإسلامية في حدود ضيقة.

فالمؤسسات والشركات الإسلامية واجب عليها أن تتقن عملية التخطيط بشكل عام في نشاطات المؤسسة كلها، ولكي تنجح في ذلك لابد من أن تخطط لمواردها البشرية بشكل جيد بحيث تضمن استقرارها وتحفيزها، وتوافق رسالتها الشخصية مع رسالة المؤسسة في إرضاء الله سبحانه وتعالى.

ثانياً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

أغلب الشركات والمؤسسات في الدول النامية بعيدة عن التخطيط، وفي حالات كثيرة لا يتم استدعاء استشاري (أو مدير الموارد البشرية) لتعيين نظام تخطيط القوة العاملة كنشاط إداري

---

5. رواه الترمذي.

معتاد، أو ليساعد على إيجاد مقاييس اضطرارية عاجلة يتم استخدامها عندما يكون هناك نقص حاد في العاملين الماهرين، ومع ذلك فقد يوفر الموقف الاضطراري الفرصة لبيان مزايا تخطيط الموارد البشرية الذي يتم كجزء من التخطيط الإستراتيجي المشترك.

ويناسب ذلك الدول النامية، حيث يتأخر تنفيذ كثير من المشروعات الهامة تأخراً ملحوظاً، لاستخدام طاقات المنشأة بمعدل أقل من المعتاد ولفترات طويلة بسبب نقص العاملين أو انخفاض مستوى مهاراتهم، وفي كثير من هذه الحالات سببها فقدان تخطيط للقوى العاملة، أو أنه يوجد تخطيط لكنه لم يستخدم كأداة لإدارة المشروع.

وليكون مدير الموارد البشرية قادراً على تخطيط الموارد البشرية (إما بصفة إجمالية وإما تحليلية) ينبغي أن تتاح له معلومات كافية عن هيكل الإنتاج والعمليات الأخرى، بحيث يستطيع تعريف وظائف العمل الضرورية جميعها ووصفها، أي: يتوفر في المنظمة وصف عمل تفصيلي.

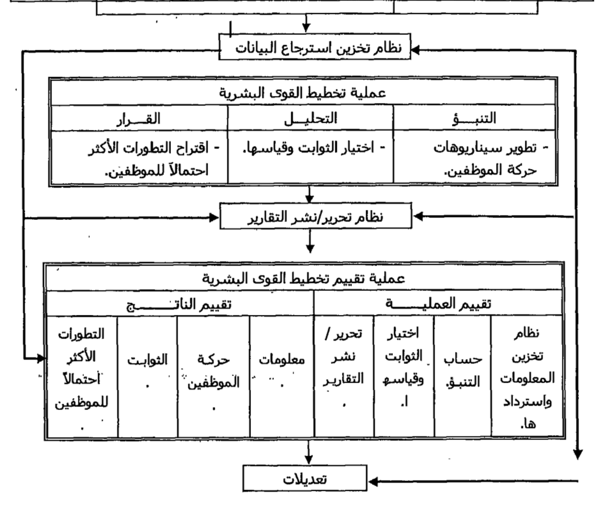
الخطوة الأولى، يبدأ مدير الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة بعملية جمع المعلومات وتحليلها، وتعتبر بيانات توصيف الوظائف وتحليل العمل من أهم مصادر المعلومات التي تفيد عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، لذلك إن جودة تخطيط الموارد البشرية ودقة توقعاتها تتوقف على جودة عملية توصيف الوظائف.

الخطوة الثانية، هي جمع المعلومات من خلال حصر عدد الأعمال المطلوبة وأنواعها، وتقدير حجم الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة ونوعيتها.

إن الوظيفة الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد، فلا نعني عندما نقول: أننا بحاجة إلى وظيفة محاسب، أننا بحاجة إلى مراقب جودة واحد فقط، إذ من الممكن أن تكون طبيعة العمل تحتاج ضمن هذه الوظيفة إلى أكثر من مراقب واحد، وهكذا بالنسبة إلى الوظائف الأخرى.

الخطوة الثالثة، هي معرفة عرض الموارد البشرية في المنظمة، أي: ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة، وكذلك ما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وتهدف هذه الخطوة لمعرفة ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة كماً ونوعاً من خلال جمع معلومات عن تلك القوى.

ويوضح المخطّط الانسيابي التالي بوجه عام عملية تخطيط القوى البشرية [6]



6. مجموعة. ورشة عمل تخطيط الموارد البشرية. الصفحة 45.

وتشتمل هذه العملية على ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1. تحديد عدد العاملين حالياً في المنشأة، ويشمل ذلك أيضاً تحديد ما لديهم كافة من مهارات، وقدرات، وخبرات، وتدريب... إلخ.
2. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
3. التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

تعتبر أسواق العمالة (العمالة الخارجية) إحدى العوامل المؤثرة والرئيسة في إشباع احتياجات المنشأة من الموارد البشرية، ويجب على مخططي الموارد البشرية في المنشأة أن يدركوا ويتفهموا نوعية العمالة المتوفرة في الأسواق، ونسبة البطالة ونوعيتها، وهل هي موسمية أو مقنعة؟ واتجاهات التدريب والتعليم وسياساتها في الدولة، وحجم الموارد البشرية وتوزيعها على الأنشطة المختلفة[7].

قد ينتج أحياناً عن تقويم ما يتوافر داخل المنشأة من قوى عاملة، كماً ونوعاً ودراستها، أن تجد المنظمة نفسها قادرة على إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الذاتية في ضوء ما تمتلك، إذ ليس هناك ما يضطرها إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية (سوق العمالة). أما في حال عدم القدرة على إيفاء احتياجاتها من الأيدي العاملة من مصادرها الداخلية والمتوفرة لديها حالياً عندئذ يجب على المنظمة أن تلجأ إلى سوق العمالة الخارجية.

ثانياً: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

إن نجاح عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية يعتمد على المعلومات المتوفرة والتي تم جمعها في المرحلة الأولى، ومن ثم مقارنة الطلب المتوقع للمنظمة على الموارد البشرية مع العرض (الداخلي) لها، وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة، فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المنشأة تلجأ إلى سد النقص من الموارد البشرية عبر عدة طرائق:

7. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 83.

1. تعيين عاملين جدد (إن أمكن).
2. تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.
3. إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة (إن أمكن).
4. والحل الأخير في حال عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من الموارد البشرية، هو تعديل أهداف المؤسسة بالنسبة إلى التوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

أما في حال كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

1. تسريح العاملين.
2. الإحالة على التقاعد.
3. نقل العاملين من قسم إلى آخر.
4. إعادة تدريب العاملين.
5. تخفيض ساعات العمل.
6. إلغاء العمل الإضافي.
7. منح إجازات طويلة نسبياً بنصف راتب.

أما في حال تساوي العرض مع الطلب على الموارد البشرية فليس هناك من مشكلة، حيث تسير الأمور بمجراها العادي الطبيعي.

ثالثاً: تقويم تنفيذ خطة الموارد البشرية ومتابعتها

إن عملية التقويم تكاد تكون هي نفسها في الأنظمة كلها، وتهدف أساساً إلى التحقق من:

1. أن المنهجية قد تم تطبيقها على النحو الصحيح.
2. أن النتائج الحقيقية والنتائج المتوقعة هي نفسها أو متقاربة.
3. أن العيوب المسجّلة يمكن تلافيها.

4. أن التأثير كان إيجابياً في مستويات المؤسسة جميعها.

5. ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين؟

كل هذه الجوانب من عملية التقويم يجب التحقق منها بوساطة مؤشرات دقيقة وباستعمال (نظام مراقبة)، ويجب تحديد مجموعة من المؤشرات الهامة وكذلك الوسائل الضرورية لجمع قيم هذه المؤشرات.

ويفضل استعمال نوعيْن من المؤشرات:

مؤشرات كمية تتعلق بتقييم الناتج، ومؤشرات كيفية ترتبط أكثر بعملية التقويم.

ولكل مؤشر يتم اختياره يجب تحديد مقاييس للنجاح بهدف التعرف قدر الإمكان ما إن كانت عملية تخطيط القوى البشرية حققت هدفها أو لا.

يتم في هذه المرحلة تقييم تنفيذ خطة الموارد البشرية ومتابعتها بصورة مستمرة ودورية لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي يمكن أن تنتج بسبب مستجدات أو تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية مفاجئة لم تؤخذ بعين الاعتبار.

وحيث إنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة إذ يكمل كل منهما الآخر، فمن هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من أن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة، أو في طريقها إلى التنفيذ.

ولا بد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتقييم:

1. المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث.

2. الارتباط بخطط المنشأة وأهدافها.

3. الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية المالية منها والإدارية.

4. المساعدة على اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته.

إن الرقابة والتقييم على خطة الموارد البشرية تتم في ضوء العرض والطلب، كما يتم التغيير في كل من العرض والطلب في ضوء نتائج الرقابة وتقويم الخطة[8].

وأخيراً، إن هدف الرقابة هو زيادة فاعلية تخطيط الموارد البشرية وليس السعي إلى إثبات أن هناك أخطاء في هذه العملية.

8. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار الشروق للنشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية 1996. الصفحة 69.

المبحث الثالث

الاستقطاب والاختيار والتعيين في المؤسسات الإسلامية

الموارد البشرية هي من أهم الموارد على وجه الأرض، وهي متوفرة في كل من الدول المتقدمة والمتخلفة من الناحية الكمية، أما من الناحية النوعية فهناك فروق كبيرة، وهذا يرجع إلى التوجه الاقتصادي في هذه البلدان، فهناك اهتمام باستيراد التكنولوجيا المتقدمة من الدول المتخلفة بشرائحها كلها -العامة والخاصة- وبتكاليف باهظة، ولكن للأسف هذه التكنولوجيا لم تصنع تقدّماً في هذه البلدان لأسباب عديدة، أهمها هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية التي سوف تَشغُل هذه التكنولوجيا، لذلك فإن عملية اختيار الموارد البشرية وتأهيلها يعادل بالأهمية استخدام أفضل أنواع التكنولوجيا، ويجب أن توضع لها الميزانية المناسبة.

إن الإسلام اهتم بالإنسان وجعله مكرماً على المخلوقات كلها وسخّر له ما في السموات والأرض، كما في قول الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ﴾ (لقمان: 20).

وهذا الاهتمام يجب أن ينعكس على الحياة الاقتصادية بإعطاء الموارد البشرية حقها في المجتمع بشكل عام وفي المنشآت الاقتصادية بشكل خاص؛ لأنها هي الفاعل الأول وهي المنتج الحق، وكل الأدوات الإنتاجية هي من صنع الإنسان.

إن الاهتمام بالموارد البشرية يبدأ مع عمليات تأسيس المشروع في توصيف الوظائف التي يحتاجها هذا المشروع، ثم مع التخطيط للموارد البشرية التي سوف تشغل هذه الوظائف، إذ لا بد من استقطاب الموارد البشرية المناسبة واختيار أفضلها وتعيينها قال تعالى: ﴿وَأَنْذِرْ

عَشِيْرَتَكَ الأَقْرَبِيْنَ﴾ (الشعراء: 214). في هذه الآية يحدد الله سبحانه وتعالى في بداية الدعوة الشريحة التي يجب على النبي ﷺ أن يستقطبها للدعوة إلى الإيمان ومساندته.

إن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لها مكانة خاصة، لأن نتائجها ذات تكاليف كبيرة على المنشأة، وإن سوء الاختيار قد يؤدي إلى فشل كامل للمشروع.

أولاً: المعايير الإسلامية في التوظيف

1. القوّة

القوّة هي المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف، قال الله سبحانه: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)، وقد أشاد النبي ﷺ بالمؤمن القوي، فقال ﷺ: "...المؤمن القويّ خيرٌ وأحبّ إلى الله من المؤمن الضعيف..."[1]، والعموم في الحديث يدلّ على أنواع القوة جميعها، فالمؤمن القويّ جسداً، والمؤمن القويّ عقلاً، والمؤمن القويّ إيماناً خيرٌ من غيرهم من المؤمنين الضعفاء في هذه الأنواع.

والقوة للمؤمن مطلوبة في الوظيفة وغيرها، أمر الله بها الأنبياء عليهم السلام نرى ذل في قوله سبحانه: ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ﴾ (الأعراف: 145). وقوله: ﴿يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ﴾ (مريم: 12). وأمر الله بها المؤمنين في قوله: ﴿خُذُواْ مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ﴾ (البقرة: 63). وقوله: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ﴾ (الأنفال: 60).

والقوة في الوظيفة تختلف من مجال إلى آخر، وهي في كل مجال بحسبها، "القوة في كل ولايةٍ بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام"[2].

والقوة بالنسبة إلى الموظف نوعان: جسدية ومعنوية.

---

1. رواه مسلم.
2. د. المطيرات، عادل. أداء الأمانة. بحث منشور في شبكة الإنترنت www.flawa.w5./lib/data/amanah.doc

أ) الجسدية: هي قدرته على القيام بالعمل بأن لا يكون فيه عاهة أو مرض يمنعه من القيام بالعمل.

ب) المعنوية: تعني القوة العلمية التي تشمل التمكن في التخصص، واستغلال القدرات والإمكانات، ومتابعة التطوير والتجديد، وهذا النوع من القوة مقدم على القوة المادية كما قيل: الرأي قبل شجاعة الشجعان.

والمتولي لوظيفةٍ تجارية أو غيرها لابدّ له من الإلمام بالأحكام الشرعية لها قبل تولّيها، لذا كان عمر ﷺ يقول: "لا يبيع في سوقنا إلا من قد تفقّه في الدين".[3] وهذه إحدى جوانب القوة العلمية للمهنة.

ومن القوة بذل الجهد في أداء العمل على أحسن وجه وليس الاكتفاء بالحد الأدنى، كما قال ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"[4]. وفي رواية: "إن الله تعالى يحبّ من العامل إذا عمل أن يحسن"[5].

وقد جمع الله تعالى بين القوّتين للقائد طالوت الذي قال فيه: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ (البقرة: 247). وجمعهما لرسوله ﷺ فهو في العبادة أكثر الناس صبراً، وفي القتال أشدّهم بأساً، وفي حمل الدين أعظمهم تحملاً، وفي الوقت نفسه هو أكثر الناس حرصاً على التجديد في أساليب الدعوة، وتحسين معيشة المسلمين.

والذي يشعر من الموظفين أن فيه ضعفاً بسببٍ صحيّ، أو نفسيّ، أو قلةٍ في الخبرة، فعليه أن يفصح لإدارته ولا يطلب أكثر من حقه؛ لأنه في الغالب لا يقوم بالعمل بشكل كامل، بل على الإدارة أن لا توليه هذا العمل الذي لا يستطيعه. فقد قال ﷺ لأبي ذرّ: " يا أبا ذرّ، إني أراك ضعيفاً وإني أحبّ لك ما أحب لنفسي، لا تأمّرنّ على اثنين ولا تولّينّ مال يتيم"[6].

3. رواه الترمذي.

4. رواه البيهقي عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها.

5. رواه البيهقي عن كليب ﷺ.

6. رواه مسلم.

والتطوير شكلٌ من أشكال القوة، وصفة من صفات الموظف الناجح الذي يسعى إلى تحسين أدائه وأداء مؤسسته، والتجديد في الأساليب الوظيفية والأنظمة سمة الحيوية في المؤسسة، أما الجمود والرتابة (الروتين) فهو مؤشرٌ للضعف والفشل.

ذلك إن ما يصلح لوقتٍ قد لا يصلح لوقت آخر، وما يناسب أناساً لا يناسب آخرين، وما كان مفيداً في السابق قد لا يكون مفيداً الآن. "من استوى يوماه فهو مغبون"[7]. فعلى الشركات الإسلامية أن تسعى إلى زيادة قدرتها التنافسية مع كل يوم جديد.

ثم إن الحياة بطبيعتها تتجدد يومياً، فكلّ صباحٍ تطلع شمسه تُكتب الحياة لبشر وحيوانات وكائنات، فيحلّون في الدنيا ويضيفون عليها شيئاً جديداً، ويغادر آخرون مخلّفين تغييراً بشكلٍ ما.

والحياة الوظيفية تتجدد أيضاً، فشركات تنشأ وشركات تنهار، ومنتجاتٌ تظهر وأخرى تندثر، وأنظمة تقرَّر ومثلها تلغى، لذا فإن من لا يواكب التطوُّر سيظلّ في آخر الرَّكْب. ومن باب التطوير أن يسأل الموظف نفسه بعض الأسئلة التي تدل على اهتمامه بالعمل، مثل:

- هل لديّ تطلعات إيجابية تجاه عملي؟
- هل أنا نشيط في العمل؟
- هل أنجز عملي بدقة من المحاولة الأولى؟
- هل أنا مستعد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إن احتاجت مصلحة المؤسسة لذلك؟
- هل يمكنني أن أقوم بالعمل الموكل إلي بكلفة أقل وطريقة أسرع وجودة أعلى؟

2. الأمانة

الأمانة هي أداء الحقوق والمحافظة عليها، فالمسلم يجب أن يعطى كل ذي حق حقه، ويؤدي حق الله في العبادة، ويحفظ جوارحه عن الحرام، ويرد الودائع، ويؤدي حق العمل... إلخ.

---

7. عن عبد العزيز بن أبي رواد قال رأيت النبي ﷺ فقلت: أوصني فقال: "من استوى يوماه فهو مغبون ومن كان يومه شر من أمسه فهو ملعون ومن لم يكن على زيادة فهو في النقصان فالموت خير له ومن اشتاق إلى الجنة سارع إلى الخيرات". "رواه البيهقي في الزهد الكبير".

وهي خُلقٌ جليل من أخلاق الإسلام وأساس من أسسه، وهي فريضة عظيمة حملها الإنسان بينما رفضت السموات والأرض والجبال أن يحملنها لعظمها وثقلها، يقول سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُوْمَاً جَهُوْلَاً﴾ (الأحزاب: 72).

وقد أمرنا الله بالمحافظة على الأمانات وتسليمها لأهلها، فقال تعالى: ﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58). وهذا يشيع الثقة بين الإدارة والمؤسسة ويساهم في تعزيز عمل الفرق.

وجعل الرسول ﷺ الأمانة دليلاً على إيمان المرء وحسن خلقه. فقال ﷺ: "لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له"[8].

عندما يلتزم العاملون جميعهم بالأمانة يتحقق لهم الخير، ويعمهم الحب، ويسود بيئة العمل جو خصب للإبداع وزيادة الإنتاجية، وقد أثنى الله سبحانه على عباده المؤمنين بحفظهم للأمانة فقال في كتابه العزيز: ﴿وَالَّذِيْنَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (المعارج: 32).

وفي الآخرة يفوز الأمناء برضا ربهم، وبجنة عرضها السموات والأرض أعدت للمتقين. كل إنسان لا يؤدي ما يجب عليه من أمانة فهو خائن، والله سبحانه وتعالى لا يحب الخائنين، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ مَنْ كَانَ خَوَّاناً أَثِيماً﴾ (النساء: 107).

- أنواع الأمانة: على إدارة الموارد البشرية أن تدرك أنواع الأمانة، فكل أنواعها مهمة وذات ميزة في العمل:

أ) الأمانة في العبادة: فمن الأمانة أن يلتزم المسلم بالتكاليف، فيؤدي فروض الدين كما ينبغي، ويحافظ على الصلاة والصيام وبرّ الوالدين وغير ذلك من الفروض التي يجب علينا أن نؤديها بأمانة لله رب العالمين.

ب) الأمانة في حفظ الجوارح: وعلى المسلم أن يعلم أن الجوارح والأعضاء كلها أمانات يجب عليه أن يحافظ عليها ولا يستعملها فيما يغضب الله ﷻ؛ فالعين أمانة يجب عليه أن

8. رواه أحمد في مسنده.

يغضّها عن الحرام، والأذن أمانة يجب عليه أن يجنّبها سماع الحرام، واليد أمانة يجب أن تعمل وفقاً لشروط العمل واتفاقه، والرِجْل أمانة...وهكذا.

ج) الأمانة في الودائع: ومن الأمانة حفظ الودائع وأداؤها إلى أصحابها عندما يطلبونها كما هي، مثلما فعل الرسول ﷺ مع المشركين، فقد كانوا يتركون ودائعهم عند الرسول ﷺ ليحفظها لهم، فقد عُرفَ الرسول ﷺ بصدقه وأمانته بين أهل مكة، فكانوا يلقبونه قبل البعثة بـ(الصادق الأمين)، وحينما هاجر الرسول ﷺ من مكة إلى المدينة، ترك على بن أبي طالب رضي الله عنه ليعطي المشركين الودائع والأمانات التي تركوها عنده.

الأمانة على الودائع ضرورية جداً في العمل، وخصوصاً في بعض الوظائف المالية التى تحتاج إلى عنصر الأمانة أكثر من غيره عند التعيين.

د) الأمانة في العمل: ومن الأمانة أن يؤدي المرء ما عليه على خير وجه؛ فالطالب يؤدي ما عليه من واجبات، ويجتهد في تحصيل علومه ودراسته، ويخفف عن والديه الأعباء، وهكذا يؤدي كل امرئ واجبه بجد واجتهاد، والعامل يتقن عمله ويؤديه بإجادة وأمانة، وهذا يخفف من تكاليف أنظمة الرقابة الذاتية ودعمها. إن التزام العامل الذاتى بواجباته وتنفيذ المهام المطلوبة منه بدقة وجودة متناهية هو أقصى ما تسعى إليه أية مؤسسة.

هـ) الأمانة في الكلام: ومن الأمانة أن يلتزم المسلم بالكلمة الجادة فيعرف قدر الكلمة وأهميتها، فالكلمة قد تُدخل صاحبها الجنة وتجعله من أهل التقوى، كما قال الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللهُ مَثَلاً كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ﴾ (إبراهيم: 24).

وقد ينطق بها الكفر فيصير من أهل النار، وضرب الله سبحانه وتعالى مثلاً لهذه الكلمة بالشجرة الخبيثة، فقال: ﴿وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَتْ مِنْ فَوْقِ الأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ﴾ (إبراهيم: 26).

وقد بين الرسول ﷺ أهمية الكلمة وأثرها، فقال ﷺ: "إن الرجل لَيتَكَلَّمُ بالكلمة من رضوان الله ما كان يظن أن تبلُغ ما بلغتْ، يكتب الله له بها رضوانه إلى يوم يلقاه، وإن

الرجل لَيَتَكَلَّمُ بالكلمة من سَخَطِ الله ما كان يظن أن تبلغ ما بلغتْ يكتب الله له بها سَخَطَهُ إلى يوم يلقاه"[9].

والمسلم يتخير الكلام الطيب ويتقرب به إلى الله سبحانه وتعالى قال النبى ﷺ: "...والكلمة الطيبة صدقة..."[10].

لذلك يجب على العامل أن يراعى كلامه بحق زملائه في العمل سواء كانوا أعلى منه مرتبة أم أدنى منه، ويسعى دائماً إلى نشر الخير في بيئة العمل.

و) الأمانة في المسؤولية: كل إنسان مسؤول عن شيء يعتبر أمانة في عنقه سواء أكان عاملاً أم مديراً أم حارساً، وسواء أكان رجلاً أم امرأة، فهو راع ومسؤول عن رعيته. قال ﷺ: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها (زوجها) وولده وهى مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[11].

ز) الأمانة في حفظ الأسرار: فالمسلم يحفظ سر أخيه ولا يخونه ولا يفشى أسراره، وقد قال النبي ﷺ: "إذا حدَّث الرجل بالحديث ثم التفت فهي أمانة"[12].

وهذا ينطبق على العاملين مهما كانت صفتهم، فواجب عليهم كتمان أسرار شركاتهم وعدم البوح بها للمنافسين أو لأي شخص كان سواء أكان ذلك من دافع التباهى أم لقصد آخر.

ح) الأمانة في البيع: المسلم لا يغِشُّ أحداً ولا يغدر به ولا يخونه. "عن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ مَرَّ على صُبْرةٍ طعام (الكومة من الطعام) فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً

9. موطأ الإمام مالك.
10. رواه مسلم.
11. رواه مسلم.
12. رواه أبو داود والترمذي.

فقال: ما هذا يا صاحب الطعام؟ فقال الرجل: أصابته السماء (المطر) يا رسول الله، قال: أفلا جعلتَه فوق الطعام كي يراه الناس؟ من غَشَّ فليس مني"[13].

فقال الرجل: أصابته السماء (المطر) يا رسول الله، فقال النبى صلى الله عليه وسلم: "أفلا جعلتَه فوق الطعام حتى يراه الناس؟ من غَشَّ فليس مني"[14].

إن عدم الالتزام بتعليمات العمل بالشكل المطلوب يدخل أيضاً ضمن خانة الغش، فعلى العامل الالتزام بتعليمات العمل وعدم التهاون المقصود بشيء لأنه محاسب عليه.

وهذه الصفة ضرورية خصوصاً في أقسام التسويق والمبيعات؛ لأنهم على احتكاك مباشر مع المستهلكين وأثرهم كبير على المنظمة.

3. اجتماع القوة مع الأمانة

جمع القرآن الكريم بين أهم خُلقين يحتاجهما الموظف في قوله سبحانه: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26).

وقد قرن القرآن الكريم القوة مع الأمانة في عدة آياتٍ نظراً لأهمية اجتماعهما في مثل:

1. قوله تعالى: ﴿ذِي قُوَّةٍ عِندَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ۞ مُطَاعٍ ثَمَّ أَمِينٍ﴾ (التكوير: 20-21).
2. وقوله سبحانه عن يوسف عليه السلام حكايةً عن قوم الملك: ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ (يوسف: 54).
3. وقوله سبحانه في حق سليمان عليه السلام: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾ (النمل: 20). وهذه هي القوة، ثم قال: ﴿أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آتَانِيَ اللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّا آتَاكُم﴾ (النمل: 36) وهذه هي الأمانة.

---

13. رواه مسلم.

14 رواه مسلم.

4. وقوله عز وجل في حق ذي القرنين (وهو الملك الصالح): ﴿أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَاباً نُّكْراً﴾ (الكهف: 87). وهذه هي القوة، ثم قال لما عُرِض عليه الأجر: ﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ ﴾ (الكهف: 95). وهذه هي الأمانة.

وهذا الاقتران يدل على وجوب الجمع بينهما قدر الإمكان، ولكن في بعض الحالات التي يفتقد فيها القويّ الأمين، ويوجد المزيج النسبي بين الأمين والقويّ، فهنا نحتاج إلى المفاضلة أيهما أصلح في الوظيفة، فإن كانت الوظيفة مالية أو فيها أسرار فالضعيف الأمين أصلح، وإن كانت جسدية فالقويّ وضعيف الأمانة أصلح.

وهذه الحالة التي كان أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ يتعوَّذ منها فيقول: "اللهم إني أعوذ بك من جلَد الفاجر وعجز الثقة". ذلك أن الفاجر الجلد إذا تمكّن في المصلحة وتبوّأ فيها المناصب العليا سخَّر الإدارة لنفسه، وربما يخون البلاد، ويستطيع الأعداء وأصحاب المصالح أن يغروه، وكذلك الضعيف الثقة يستطيع أصحاب المصالح أن يستغلُّوه من حيث لا يشعر، وفي كلٍّ منهما خطورة.

وهو ما سئل عنه الإمام أحمد رحمه الله حين قيل له: "الرجلان يكونان أميرين في الغزو أحدهما قويٌّ فاجر والآخر صالح ضعيف، مع أيهما يُغزى؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوّته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيُغزى مع القويّ الفاجر"[15].

وكان أبو بكر الصدِّيق ﷺ يستعمل خالداً بن الوليد ﷺ على الجيش، وكان عمر ﷺ يفضِّل أبا عبيدة بن الجراح ﷺ، والسرّ في ذلك: "إن خالداً كان شديداً كعمر بن الخطاب، وأبا عبيدة كان ليِّناً كأبي بكر، وكان الأصلح لكلٍّ منهما أن يولي من ولاه ليكون أمره معتدلاً "[16].

---

15. د. الزهراني، أحمد. الفضيل بن عياض وزيراً. بحث منشور في شبكة الإنترنت www.islamtoday.net/nawaFeth/artshow-40-m791.htm

16. الحقيل، إبراهيم بن محمد. لماذا عزل عمر خالداً (رضي الله عنهما). مجلة البيان، العدد 198، الرياض 2004. الصفحة 102.

عندما طلب سيدنا يوسف عليه السلام من الملك أن يجعله على خزائن الأرض، قدّم سيدنا يوسف عليه السلام مؤهلاته الصالحة للوظيفة: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَآئِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55). أي: حفيظ للذي أتولاه فلا يضيع منه شيء في غير محله، وضابط للداخل والخارج، عليم بكيفية التدبير والإعطاء والمنع والصرف في أنواع التصرفات جميعها. وليس ذلك حرصاً من يوسف على الولاية وإنما رغبة منه في النفع العام، فقد عرف في نفسه من الكفاية والأمانة والحفظ ما لم يكونوا يعرفونه، لذلك طلب من الملك أن يجعله على خزائن الأرض ويوليه إياها، فهذه الوظيفة تحتاج إلى الحفيظ الذي يحفظ الغذاء من التبديد، ومن التسيب والمحسوبية، والوقوع في يد المحتكرين، وهو قادر على القيام بهذه الوظيفة في أمانة عالية، ويشرف عليها بنفسه لأخلاقه وإخلاصه، وهو عليم بكيفية حفظ المحاصيل في سنابلها، وكيفية وضعها في الحصن أو المكمور، وعليم بما يفسدها ويصلحها، وعليم بأعراض الإصابة بالكائنات الحية الدقيقة والسوس وغير ذلك من المفسدات، وهذه الوظيفة تحتاج إلى الأخلاق والعلم؛ فصاحب الخُلُق من دون علم لا يصلح، وصاحب العلم بلا خُلُق لا يصلح، وفوق كل ذلك فقد كان على علاقة طيبة مع الملك، فوضع خبرته تحت تصرف الملك، وقال له الملك: ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ (يوسف: 54). أي: متمكّن أمين على الأسرار ومحل ثقة، وفي الوقت نفسه من أهل الخبرة؛ وأهل الثقة من دون خبرة وعلم يفسد أكثر مما يصلح، وأهل الخبرة من دون الأمانة والثقة لا يصلح أيضاً.

إذاً، على إدارة الموارد البشرية -بصفتها المسؤولة عن عمليات تأمين الكادر البشري اللازم للمنشأة- أن تبحث عن أصحاب الخبرة والثقة، وهذا الصنف من الناس متوفر ولكن البعض منهم يعزف عن تقديم نفسه، وهذا خطأ، فقد قدّم سيدنا يوسف عليه السلام نفسه للملك، وكسب ثقته، وبيّن له خبرته.

إن إدارة الموارد البشرية هي منفذ الشركة أو المؤسسة للبيئة الخارجية، ومهمتها تأمين العمالة التي تلبي احتياجات المؤسسة، فعليها أن ترشّح من يتوفر فيهم معيارا القوة والأمانة، وهذا ما قامت به ابنة الرجل الصالح عندما رشّحت سيدنا موسى عليه السلام فعرضت على والدها مؤهلاته الصالحة للعمل في الرعي والحراسة والسقي، والصالحة للعيش معها ومع أختها

وأبيها في أمان فقالت: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26). فالأمين غير القوي لا يستطيع القيام بمهام هذه الوظيفة المحتاجة إلى القوة، والقوي غير الأمين لا يصلح للعيش وسط هذه الأسرة المؤمنة الملتزمة بدينها، وهذا معيار آخر يؤكد أهمية أهل الخبرة والمؤهلات وأهل الأخلاق والثقة. وقد اختارت السيدة خديجة رضي الله عنها الزواج من المصطفى ﷺ لأمانته وصدقه ومقدرته على الحفاظ عليها، وعلى أموالها وتجارتها؛ فهو أهل ثقة لديها، وهو أهل خبرة سبق أن اختبرته عندما ذهب للتجارة في بضاعتها، وهو أمين صاحب حسب ونسب.

وهكذا، إذا أردنا إصلاحاً لشؤون حياتنا الاجتماعية والاقتصادية فعلينا أن نختار ذوي الخبرة أصحاب الخُلق، وأهل الثقة أصحاب الخبرة، وهذا ما تفتقده معظم الدول المتخلفة التي ساد فيها أهل الثقة غير الأمناء من أنصاف المتعلمين وتوارى فيها أهل الخبرة، وهذا يبين خطورة الوثوق على أسرارنا مع الخبراء الأجانب أصحاب الخبرة، وأصحاب المصلحة، الذين يختلفون عنا أخلاقاً وديناً، بل الأخطر من ذلك قد يكونوا أمناء ولكن لمصلحة جهات خارجية.

وإذا أردنا إصلاح التعليم فعلينا أن نولّي أهل الثقة من أهل الخبرة في مجال التعليم، وإذا أردنا إصلاح الاقتصاد فعلينا أن نولّي أهل الخبرة في الاقتصاد والمشهود لهم بالأخلاق الحميدة والأمانة. وقد بيّن ذو القرنين هذا الأمر، فلم يكن ذو القرنين ذا طمع ولا رغبة في الدنيا ولا تاركاً لإصلاح أحوال الرعية، بل كان قصده الإصلاح، فلذلك أجاب طلبهم (في بناء السد) لما فيه من المصلحة، وشكر ربه على تمكينه من ذلك واقتداره، فقال لهم: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ﴾ (الكهف: 95). أي: مما تبذلون لي وتعطونني، وإنما أطلب منكم أن تعينوني بقوة منكم بأيديكم: ﴿أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ (الكهف: 95). أي: مانعاً من عبورهم عليه.

هم طلبوا منه سداً، وهو بخبرته جعل لهم ردماً، والردم أقوى وأقدر من السد على مجابهة الهزات الأرضية وعوامل التعرية وغيرها، وجعل الردم من الحديد والطين المحروق، ثم بعد ذلك غطّاه بطبقة من النحاس ليحول دون تآكل الحديد بالعوامل الجوية، فهذا رجل عليم خبير أمين، قال الله تعالى عنه: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً ۞ فَأَتْبَعَ سَبَباً﴾ (الكهف: 84-85). فهو متبع للأسباب الإلهية في الخلق ومتبع للعلم النافع الذي علّمه الله تعالى له.

وهذا الصنف من الموارد البشرية: العليم والخبير والتقي، لا يقبل الرشوة ولا العمولات المسماة هذه الأيام بالهدايا. فإذا أردنا إصلاحاً لأحوالنا فعلينا بالتمكين العلمي-الأخلاقي لأبنائنا، وبناء جسور الثقة والمحبة بين العلماء وأهل الخبرة وأصحاب النفوذ وأهل السياسة لنكون كما قال الملك لسيدنا يوسف عليه السلام: ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ (يوسف: 54). وهذه دعوة قرآنية لمد جسور الثقة والإخلاص بين الخبراء والسياسيين كي تستقر الأمور، وتقل الفتن، ويتفرغ كل لعمله وإتقانه في ثقة وأمانة.

إذاً، الحل الأمثل لمشكلاتنا: التربوية، والعلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية وغيرها، تكمن في اختيار الحفيظ العليم والقوي الأمين.

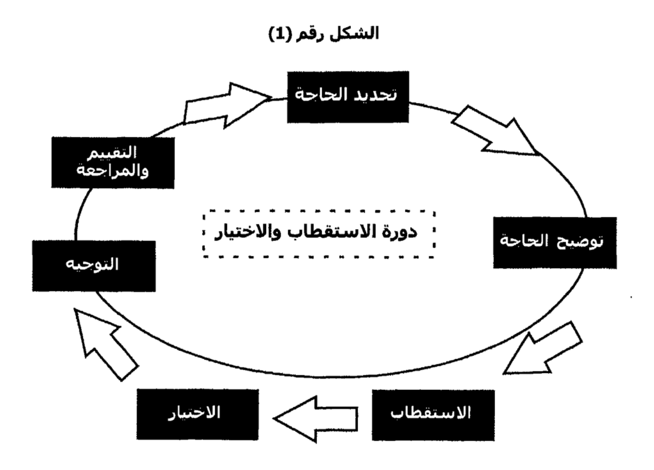
ثانياً: دورة الاستقطاب والاختيار

يعتبر الأفراد أهم موارد الشركة وأكثرها فاعلية، لذلك لابد من إجراءات استقطاب واختيار فعّالة للتأكد من أن الأشخاص المعينين قادرون على تقديم أفضل الخدمات والسير قدماً بالمؤسسة، وبأنهم ملتزمون بالإجراءات والمتطلبات القانونية الخاصة بالمؤسسة.

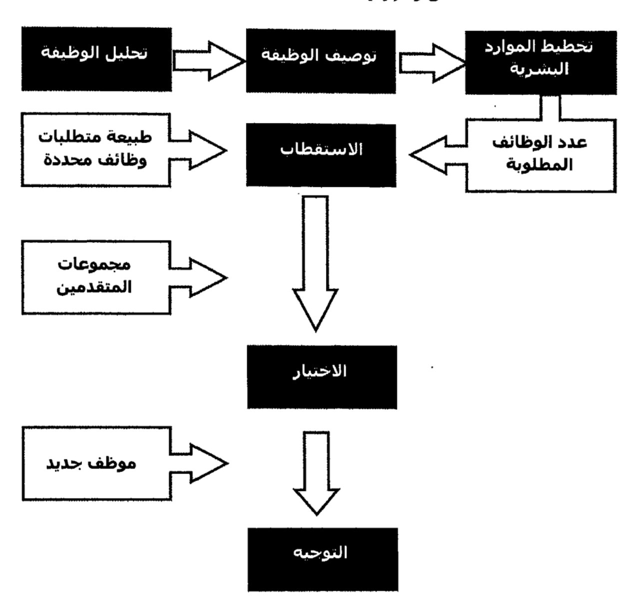
إن عملية الاستقطاب والاختيار تتضمن عدة مراحل يجب على مدير الموارد البشرية والفريق المعني اتّباعها للحصول على موارد بشرية تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة، وإلا كانت عالة عليها[17].

17. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. غرفة صناعة حلب بالتعاون مع برنامج دعم إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع برنامج الاتحاد الأوربي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حلب 2008. الصفحة 20.

الشكل رقم (1)


تحديد الحاجة
توضيح الحاجة
الاستقطاب
الاختيار
التوجيه
التقييم والمراجعة
دورة الاستقطاب والاختيار

الشكل رقم (2) مخطط الاستقطاب والاختيار



1. تحديد الحاجة

عند تحديد الحاجة يجب التأكد من الاعتبارات التالية:

- كيف نشأت؟
- هل من الممكن تلبيتها واقعياً دون صعوبات غير ضرورية؟
- ما هي آثارها المستقبلية على شاغل الوظيفة والمؤسسة؟

كما لابد من التأكد من أن هناك حاجة فعلية إلى الوظيفة وذلك باستخدام قائمة التدقيق الخاصة بتحديد الشواغر.

قائمة تحديد الحاجة الفعلية للوظائف[18]

القسم / الشعبة:	
اللقب الوظيفي المطلوب:	
الموقع الوظيفي الحالي:	☐ نعم ☐ لا
التوصيف الوظيفي المتوفر والموافق عليه من قبل المشرفين:	☐ نعم ☐ لا
تفاصيل العقد:	☐ عقد دوام كامل مع فترة تجريب. ☐ عقد دوام جزئي مع فترة تجريب. ☐ غير ذلك.
مدة العقد:	☐ 6 أشهر ☐ 12 شهر ☐ غير ذلك
فترة تجريب:	☐ 3 أشهر ☐ أكثر من ذلك.
هل التدريب مطلوب:	☐ نعم ☐ لا
ساعات العمل الأسبوعية:	
فئة الراتب:	
الإعلان عن الوظيفة:	☐ داخلي ☐ خارجي ☐ الاثنان
التاريخ المطلوب لبدء العمل:	

موافقة مدير الإدارة: التاريخ:

موافقة مدير الموارد البشرية: التاريخ:

☐ التوصيف الوظيفي المرفق: ☐ الإعلان الذي تم إعداده، تاريخ الإعلان:

☐ المقابلات التي تم تنظيمها: ☐ التأكد من المراجع الشخصية:

☐ التاريخ المعروض للوظيفة:

18. مجموعة. المرجع السابق. الصفحة 55.

ـ إذا كانت الحاجة شاغراً وظيفياً فهذه الأسئلة مفيدة في تحديد الشاغر بشكل دقيق:

هل هي ناتجة عن تبدّل أساليب العمل؟

ما هي كفاءات الأفراد وصفاتهم المطلوبة؟

هل جرت المقابلة المتعلقة بالمغادرة؟

هذه المقابلة هل تعطي معلومات واضحة ومفيدة لملء الشواغر؟

كيف سينعكس ذلك على فرق العمل؟

ما هي وجهة نظر باقي الأفراد؟

ـ أما وإذا كانت الحاجة عبارة عن وظيفة جديدة:

هل هذه الوظيفة ذات مردود اقتصادي؟

هل تحتاج الوظيفة إلى موظفين دائمين أو مؤقتين؟

كيف سيكون توزيع المهام في فرق العمل؟

ما هي الاحتياجات التدريبية؟

ما هي الأهداف التنظيمية والقيود التي ستؤثر في مستويات التعيين؟

لابد من إعادة التفكير في الحاجة قبل وقت من عملية الاستقطاب والاختيار؛ لأنه من الممكن أن يكون الشاغر لم يعد متوفراً وأن العمل قد صنف ضمن قسم ما.

تقوم عملية الاستقطاب والاختيار الفعالة على أساس المواءمة المنظمة للمرشحين مع تحليل العمل (الوظيفة) وخصائص شاغل الوظيفة المثالي.

ويحدد تحليل الوظيفة المهام والصلاحيات، والمهارات المطلوبة، ونموذج الشخص المطلوب.

نموذج التوصيف الوظيفي للشاغر[19]

1. اللقب الوظيفي:	
شرح موجز عن القسم:	
الغاية الأساسية من الوظيفة:	
مسؤول عن رفع التقارير:	
مسؤول عن الموظفين:	
مجالات المهام الأساسية: أ) ب) ج)	
حدود الصلاحية: • المالية. • الموارد البشرية. • أصول الشركة غير ذلك.	
جهات الاتصال الرئيسية:	
مكان الوظيفة:	
شروط العمل:	
المشكلات أو المعوقات:	
التاريخ:	
أعدت من قبل:	
قام بمراجعتها:	
صادق عليها:	

يجب أن يكون لكل وظيفة مواصفات تبين هدفها ومجالها وواجباتها ومسؤولياتها، كما يجب أن يكون التوصيف الوظيفي على شكل وثيقة مرنة يتم تحديثها مع تطور العمل في المؤسسة.

19. مجموعة. المرجع السابق. الصفحة 60.

2. مواصفات الشخص

هي بيان بالمهارات والقدرات المطلوبة للشخص ليكون قادراً على القيام بالنشاطات الموضحة في التوصيف الوظيفي، فينبغي تحديد المهارات والخصائص الشخصية للشخص المثالي من أجل الوظيفة وهذا يعني:

- إمكان مقارنة أصحاب الطلبات مع ما هو مثالي بدلاً من مقارنتهم مع بعضهم البعض.
- بناء جسر بين التوصيف الوظيفي وأصحاب الطلبات.
- تنفيذ قرارات الاختيار على أساس عوامل محددة بدلاً من الأحاسيس.

وفيما يلي نموذجان لتحديد المهارات الشخصية لطالبي العمل:

أ) المهارات الشخصية وفق معايير الاتحاد الأوربي، وهي خطة مؤلفة من سبع نقاط:

بدنياً: هل لديه علل صحية تؤثر في قدراته المهنية؟

إلى أي حد يلاقي مظهره، وقدراته على الاحتمال، وطريقة كلامه استحساناً وقبولاً؟

تحقيق المؤهلات: ما نوع التعليم الذي اكتسبه؟

ما جودة سعيه الثقافي؟

هل تطور تعليمه بشكل جيد؟ وكيف؟

الذكاء العام: ما حجم الذكاء العام الظاهر؟

هل يمكنه متابعة المزيد من التحصيل الدراسي أو التدريبي؟

الاستعدادات الخاصة: هل يمتلك استعدادات خاصة؟

مثلاً: البراعة اليدوية، أو استخدام المفردات والأشكال وموهبة الرسم.

الاهتمامات: إلى أي مدى نجد اهتماماته الفكرية عملية وبناءة ؟

هل هو نشيط بدنياً واجتماعياً وفنياً؟

الميول / المزاج: ما مدى تقبل الآخرين له؟

هل تؤثر شخصيته في الآخرين؟

هل هو مواظب ويمكن الاعتماد عليه؟ ما مدى الاعتماد على الذات لديه؟

الظروف: ما هي ظروفه المنزلية (العائلية)؟ ماذا يعمل بقية أفراد العائلة لكسب معيشتهم؟ هل هناك مجالات عمل خاصة متاحة له؟[20]

ب) نظام التدرّج الخماسي: أو خماسية الفاعلية، وهي خمس صفات يجب عند الاستقطاب البحث عن أصحابها:

- التأثير في الآخرين: اللياقة البدنية، والمظهر، والتكلم، وطريقة الأداء.

- المؤهلات المكتسبة: التعليم، والتدريب المهني، والمؤهلات الشرعية، والخبرة في العمل.

- القدرات الفطرية: سرعة الإدراك والقابلية لتجدد الذات وتطويرها.

- الدوافع: الأهداف الفردية، والثبات، والتصميم على متابعة الأهداف، ومعدّل النجاح.

- الانضباط: الاستقرار العاطفي، ومستوى الأمانة، والقدرة على العمل ضمن فريق عمل.

ج) المزايا الأربع الواجب توفرها في الأفراد المميزين: إذا كنت تبحث عن أشخاص مميزين فلن تكتفي بالصفات السابق ذكرها ولا بد من أن تبحث عن الأشخاص الذين يتمتعون بهذه المزايا الأربع:

الميزة الأولى: هي الطاقة الإيجابية

وتعني القدرة على الانطلاق والعمل والتغيير. إن الأشخاص الذين يتمتعون بالطاقة الايجابية دائماً ما نجدهم منطلقين ومتفائلين، فهم يدخلون في حوارات، ويكوّنون صداقات بسهولة، ويبدؤون يومهم بحماس وينهونه بالطريقة نفسها، ونادراً ما يبدو عليهم التعب في أثناء اليوم، وهم لا يشتكون من ضغوط العمل لأنهم يحبونه.

-باختصار- إنهم أشخاص يحبون الحياة.

---

20. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، غرفة صناعة. المرجع السابق. الصفحة 11.

الميزة الثانية : هي القدرة على حفز الآخرين

إن الطاقة الإيجابية هي القدرة على تنشيط الآخرين وتحفيزهم ، وإن مَنْ يحفّزون فريق العمل التابع لهم يستطيعون إلهامهم لعمل المستحيل ، إنهم يحولون العمل إلى متعة ، لذلك نجد الآخرين يتسابقون للعمل مع هؤلاء الأشخاص.

لابد من الإشارة إلى أن التحفيز ليس له علاقة بالخُطب الرنانة ، بل إنه يتطلب معرفة عميقة بالعمل وإجادة مهارات الإقناع لخلق جو محفز للآخرين.

الميزة الثالثة : هي الحزم

الشجاعة لاتخاذ قرارات حاسمة بالموافقة أو بالرفض. إن الإنسان الفعّال هو من يعرف متى يتوقّف عن التقييم ويتخذ إجراءً حاسماً دون توفر معلومات كاملة. في الحقيقة لا يوجد أسوأ من مدير لا يستطيع أن يحسم قراره.

الميزة الرابعة : هي التنفيذ

وتعني القدرة على إنجاز العمل. إن المرء ذا النشاط الإيجابي يحفّز الجميع ، ويتخذ قرارات صعبة ، ويعرف كيف يضع القرارات حيّز التنفيذ ويظل يتابعها حتى تنفذ بالكامل. إن الشخص القادر على التنفيذ يعرف أن العبرة بالخواتيم.[21]

عند اختيار أحد الأشخاص قد نجد أحد المرشحين يمتلك هذه الصفات مجتمعة ، ولكن علينا أن نبحث عن الصفة الخامسة ألا وهي الحماسة ، أي : حب العمل حباً حقيقياً عميقاً ونابعاً من القلب. إن الشخص الذي يمتلك عاطفة الحماسة يهتم بنجاح زملائه في العمل ، وهو يحب التعلّم والتقدّم المستمر.

وإن الأشخاص الذين يملكون عاطفة الحماسة لا يقتصر حماسهم على العمل ، بل إنهم يتحمسون للأسرة والأصدقاء والمجتمع ، إنهم أشخاص تجري الحياة في عروقهم.

21. ويلش، جاك. الفوز. مكتبة جرير، الرياض 2007. الصفحات 92-94.

د) الصفات الأربع اللازمة لتعيين القادة: إن المهارات والمزايا السابقة تصلح لتعيين أي شخص، ولكن عندما يتعلق الأمر بتعيين شخص ما في منصب رفيع، شخص يدير فرعاً رئيسياً أو شركة كاملة، في هذه الحالة لابد من مراعاة أربع صفات إضافية هي:

الصفة الأولى: المصداقية

إن المرء لا يستطيع اتخاذ قرارات صعبة، أو قرارات غير مرغوب فيها، أو يتمسك بما يؤمن به إذا لم يعرف حقيقة نفسه ويشعر بالارتياح تجاه تلك الحقيقة. إن المصداقية تولّد الثقة بالنفس والاقتناع، وهذه السمات تجعل القائد جريئاً وحازماً، وهذا أمر في غاية الأهمية عندما يتعلق الأمر بالتصرف بسرعة.

المصداقية تظهر حقيقة القادة من خلال الطريقة التي يتواصلون بها مع مرؤوسيهم على المستوى النفسي، فكلماتهم تهز مرؤوسيهم، وتلامس رسالتهم شيئاً داخل نفوسهم.

غير مسموح للقادة بأن يتصفوا بمقدار ذرة من الزيف، فيجب عليهم أن يعرفوا أنفسهم، حتى يكونوا أمناء مع العالم، ويحفّزوا مرؤوسيهم، ويقودوا الجميع بالسلطة التي تمنحهم إياها المصداقية.[22]

الصفة الثانية: هي القدرة على استشراف المستقبل

يعد وجود الرؤية شرطاً أساسياً للقيادة، فيجب أن يكون للقائد رؤية وهدف واضح يسعى إلى الوصول إليه.

"الرؤية هي جواب القائد عن السؤال التالي: أين ترى مؤسستك بعد عشرة أعوام"؟[23]

ينبغي أن يكون لدى كل قائد رؤية وقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والقائد المتمكن يجب أن يمتلك قدرة خاصة على استشراف الأحداث غير المتوقعة، فإن أفضل القادة في عالم الأعمال حيث التنافس الطاحن، وهم الذين يتمتعون بحاسة سادسة تتنبأ بتغيرات السوق، وبتحركات المنافسين الحاليين والمتوقعين.

22. ويلش، جاك. الفوز. مكتبة جرير، الرياض 2007. الصفحات 92-94.

23. د. العيتي، ياسر. الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. دار الفكر، دمشق 2004. الصفحة 25.

إن القدرة على استشراف المستقبل هي القدرة على تخيل ما لا يمكن تخيله.

الصفة الثالثة: هي الرغبة القوية في إحاطة أنفسهم بأفضل الأفراد وأذكاهم

إن القائد هو من يمتلك الشجاعة لتجميع فريق من الأفراد الذين يجعلونه -أحياناً- يبدو كما لو أنه أغبى من في الغرفة.

إذا كان المدير أذكى من في الغرفة فلن يستطيع أخذ الدفع الكافي لاتخاذ أفضل قرار، كما أنه من المفيد عند تعرّض المؤسسة إلى مشكلة طارئة أن يقوم القائد الناجح بجمع أذكى الأفراد في المؤسسة وأكثرهم حماسة -بغض النظر عن موقعهم الوظيفي- وحثهم على المشاركة في حل المشكلة العالقة، والتباحث مع الجميع، وتقدير الاقتراحات الواردة جميعها للوصول إلى أفضل حل ممكن.[24]

الصفة الرابعة: هي المرونة:

- أكثر الأجزاء مرونة في نظام ما هو الذي يتحكم في النظام.
- المرونة هي القوة؛ فالمرونة في التفكير تؤدي إلى تقبل آراء الآخرين، وفي السلوك مسايرة سلوكيات الآخرين الحركية وغير الحركية، بهدف السيطرة على الموقف.
- إذا كان ما نفعله لا يحقق النتائج المطلوبة فإن زيادة معدل هذا العمل -غالباً- لا يحقق النتائج المطلوبة.
- قائد الطائرة مستعد دائماً إلى تغيير مساره طوال الرحلة حتى يصل إلى مقصده.

هذه الصفة مهمة جداً وأي قائد يجب أن يتحلى بها دائماً؛ لأنه من الصعب اكتسابها في وقت الأزمات. إن عالم الأعمال سيثير الرياح في وجه أي قائد ويوقعه من على حصانه أكثر من مرة، وعليه أن ينهض ويمتطي جواده مرة أخرى.

يجب استخدام هذه النماذج كخطوط توجيهية ولا داعي لإتباعها حرفياً، فمن المهم تحديد الحد الأدنى من المهارات والقدرات التي يمكن قياسها بموضوعية لكي يتمكن الشخص من القيام بالعمل.

---

24. ويلش، جاك. الفوز. الصفحة 97.

ويمكن وضع مستلزمات المواصفات الشخصية في فئتين على الشكل التالي:

- الفئة الأساسية: مطلب ضروري، وأي متقدم لا يتصف بها يجب رفضه.
- الفئة المرغوب فيها: ميزات إضافية ولكن غير ضرورية، يمكن أن تفيد في التميز بين المتقدمين المقبولين.

3. مصادر الموارد البشرية

هناك مصادر متعددة لاستقطاب الموارد البشرية وأهمها: المصادر الداخلية (العاملة فعلاً في المؤسسة)، والمصادر الخارجية (سوق العمل).

أ) الاستقطاب الداخلي:

يؤمن الاستقطاب الداخلي عدداً من الفوائد منها:

- يعطي لأي فرد في المؤسسة الفرصة ليحسن وضعه الوظيفي.
- يشجع على الاحتفاظ بالموظفين المدرّبين والمقيّمين.
- يرجح أن يكون أقل كلفة لكل من عملية الاستقطاب والتوجيه الإعداد والتدريب.
- استقرار الموارد البشرية في المؤسسة:
- يقوّي الدوافع الشخصية للموارد البشرية في المؤسسة.
- يمكن أن يفسح المجال أمام الفرد لتحسين كفاءته بشكل أسرع.
- الإقرار بالمواهب الداخلية.

والطريقة المثلى والفعالة في التعامل مع المتقدمين الداخلين هي التصرف معهم بالطريقة نفسها التي يتم التصرف بها مع المتقدمين الخارجين تماماً، وأن يتم الحكم عليهم وفق معايير الانتقاء المحددة فقط، ويجب استبعاد أية معلومات لا تتصل بإجراءات الانتقاء بشكل وثيق، فهناك آثار تتعلق بالدوافع والتدريب والتطوير عند الاستقطاب من داخل المؤسسة وخاصة في الترقية الداخلية.

تشمل مصادر الموارد البشرية الداخلية:

- خطط التعاقب.
- المعلومات بصورة سرية أو المعلومات الشفهية.
- الإعلان والإبلاغ عن الشواغر على لوحات الإعلان أو في مطاعم الموظفين.

ب) الاستقطاب الخارجي:

إن هدف الاستقطاب الخارجي هو اجتذاب عدد كاف ومناسب من المتقدمين ليتمكن من إجراء عملية الاختبار الفعّالة.

ويعتمد اختيار موضع الإعلان والمصادر الممكن استخدامها على نوع الشاغر الوظيفي، والمهارات، والمعرفة اللازمة، وكذلك على الميزانية المرصودة للتعيين.

ومن أنسب الطرق للوصول إلى المجموعة المستهدفة وبأقل التكاليف الممكنة:

- الإعلان في الإذاعة الوطنية أو في الصحف أو في المجلات التجارية والمتخصصة.
- وكالات التعيين، مثل: الوكالات المتخصصة، ووكالات البحث عن المديرين التنفيذيين، والأشخاص العاملين لدى مكاتب التوظيف بعمولة ضمن شركات أخرى.
- مكاتب خدمات التوظيف في الجامعات، وكليات المتابعة الدراسية.
- البحث بالسؤال الشفهي في الوسط المحيط من المعارف.

ج) الإعلان عن الشواغر:

يجتذب الإعلان عادة انتباه عدد كبير من المتلقين للشاغر الوظيفي، ويجب أن ينقل الإعلان ويقدم بصورة فعّالة ليضمن لفت انتباه الموارد البشرية المناسبة للشاغر الوظيفي، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الأنظمة الموافقة، ولا يمكن للإعلانات أن تقترح -على سبيل المثال- أن يكون الشاغر الوظيفي متاحاً لعرق معين، أو لحالة اجتماعية معينة.

تقوم سياسة العديد من الشركات على الإعلان عن الشاغر الوظيفي داخلياً، فإذا ما تم الإعداد لذلك بشكل جيد يمكن أن يُعلم الموظفين كلهم أن لديهم الفرصة في الوظائف الجديدة

كلها ضمن شركاتهم. وقد ترغب المؤسسة في جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين بالجمع بين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، فينبغي في هذه الحالة الإعلان عن الشواغر داخلياً وعبر الوسائل الإعلانية أو المنشورات المناسبة.

يجب أن يضمن الإعلان لفت انتباه الأشخاص المناسبين حتى تسهل عملية الاختيار واتخاذ قرار التوظيف، لذا يجب أن يتضمن الإعلان المعلومات الكافية عن الشركة والوظيفة والشخص المسؤول، وفيما يلي قائمة خاصة للتدقيق بالإعلان عن الوظيفة.

قائمة التدقيق الخاصة بالإعلان عن وظيفة[25]

تفاصيل الوظيفة:

- الموقع.
- المسؤوليات الأساسية.
- النشاطات.

المتطلبات الأساسية:

- المهارات.
- الخبرة.
- المؤهلات.
- مكان الإقامة.
- موضوعات عمل أخرى.

معلومات موجزة عن الشركة وعن عملها،
رسالتها، رؤيتها، أهدافها.

كيفية الإجابة:

- العنوان.
- رقم الهاتف.
- البريد الإلكتروني.

تاريخ الإغلاق:

اسم الشخص المسؤول:

يجب أن تكون طريقة الإجابة واضحة:

- تحديد موعد.
- استمارة تقديم الطلب.
- مزيد من التفاصيل.

---

25. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. الصفحة 65.

عـادة ما يرفق مع الإعلان -إذا كان على شبكة الإنترنت- استمارة طلب العمل للراغبين، أما إذا كـان في الـصحف فيمكن وضـع هـذه الاستمارة في مقر الشركة أو لدى مكتب توظيف يتم الـتعاقد معه، ويجب أن تصاغ استمارة طلب العمل بعناية فائقة؛ لأنها سوف توفر المعلومات الأولية للمتقدمين إلى العمل، ويمكن الاستعانة بنموذج عن استمارة طلب العمل.

استمارة طلب العمل[26]

اسم الشركة:

اسم صاحب الطلب:.............. الوظيفة المتقدم لها:.........................

العنوان:........................ رقم الهاتف:...............................

يرجى كتابة تفاصيل كاملة عن سيرتك الوظيفية بدءاً من آخر وظيفة. (يمكنك استخدام مزيد من الأوراق)

....

....

يرجى كتابة تفاصيل كافية عن المؤهلات العلمية والتدريبية. (يمكنك استخدام مزيد من الأوراق)

اسم الجامعة/مدرسة: التاريخ:

....

الرجاء كتابة الاسم والعنوان لشخصين يمكن الرجوع إليهما للاستفسار:

طلب التقدم للعمل:

يرجى كتابة نص الطلب لإرفاقه مع هذه الاستمارة، يجب أن يحوي هذا النص معلومات عن مهاراتك وخبرتك، وميزاتك الشخصية، وانجازاتك التي تجعلك الشخص المناسب لهذه الوظيفة، ويجب أن يكون النص مكتوباً بخط يدك، وإذا كنت تريد تقديم سيرة ذاتية بدلاً من هذه الاستمارة، يرجى تقديم سيرة ذاتية شاملة وموجزة مكتوبة بخط يديك.

أصرح بأن المعلومات المبينة في هذه الاستمارة صحيحة ودقيقة وفقاً لما أمتلكه من خبرة ووثائق تؤكده، وإذا تبين لاحقاً أي خطأ في المعلومات سيعتبر ذلك سوء تصرف مني أعاقب عليه بالفصل الفوري.

التوقيع............................ التاريخ.........................

26. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. غرفة صناعة، المرجع السابق. الصفحة 66.

في الغالب يتقدم عدد كبير إلى شغل الوظيفة، الأمر الذي يحتاج إلى إنقاص عدد المتقدمين إلى حد يمكن التعامل معه، لذلك يمكن الرجوع إلى استمارة طلب العمل للحصول على قوائم مختصرة لأنها:

- تمكّن من مقارنة المتقدمين، حيث تعرض السيرة الذاتية بصور مختلفة وهذا يجعل المقارنات أقل استهلاكاً للوقت.
- يمكن لمعيار الإنجاز أن يدل على نوع المتقدم إذا كان لذلك علاقة.
- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحدد المعلومات الواجب تسجيلها.
- تزود بسجل من الخبرات السابقة والمؤهلات وفق ما يذكره المتقدم.
- يمكنها أن تشكل أساساً للمقابلة الشخصية.

ورغم ذلك فإن استمارة طلب العمل فيها بعض النقاط السلبية:

- إن إرسال استمارات الطلب بالبريد لتعبئتها قد يؤخر عملية الاختيار.
- قد لا تكون الاستمارة النموذج المناسب للوظائف كافة، إذ يمكن لذوي التأهيل الأضعف ولمن تنقصهم الخبرة أن يصابوا بضعف في معنوياتهم لاضطرارهم إلى ترك مساحات كبيرة فارغة، وقد يخشى البعض من إتمام إملاء استمارة طلب معقدة.
- وقد يجد المتقدمون من ذوي الخبرات الكثيفة أن الاستمارة غير مناسبة للتعبير عن خبراتهم.

بعد فرز الاستمارات المقبولة من غير المقبولة قد يكون من الضروري الاستمرار في عملية الانتقاء، وفي هذه الحالة يمكن الاستفادة من المواصفات الشخصية لقياس باقي المتقدمين بالاستناد إلى المزايا الأساسية المحددة فيها، فإذا ما تبقى أيضاً عدد فائض من المتقدمين يمكن تكرار العملية مرة أخرى بسبر المتقدمين وفق الميزات المطلوبة. ومن المفيد هنا أن يشترك أكثر من شخص من إدارة الموارد البشرية، كذلك يمكن أن يشترك أحد الأشخاص من القسم الطالب للوظيفة، ويفضل من سيشاركون في عقد المقابلات الشخصية وإجراء عملية الاختيار.

4. اختبارات التوظيف

قبل تقييم الفرد ومدى ملاءمته للوظيفة، ينبغي أن يمر بثلاثة اختبارات في بداية عملية التوظيف.

يرشدنا سيدنا عمر ﷺ لضرورة اختبار الشخص قبل الوثوق به ومعاملته وشهد عند عمر بن الخطاب ﷺ شاهد فقال: أئتني بمن يعرفك فأتاه برجل فأثنى عليه خيراً فقال عمر ﷺ: أنت جاره الذي يعرف مُدْخَلَه ومُخْرَجَه؟

- قال: لا.

- قال: هل صاحبته في السفر الذي تُعرف به مكارم الأخلاق؟

- قال: لا.

- قال: هل عاملته بالدرهم والدينار الذي يُعرف فيه ورع الرجل؟

- قال: لا.

- فصاح فيه عمر وقال: لعلّك رأيته قائماً وقاعداً يصلي في المسجد، يرفع رأسه تارةً ويخفضه أخرى؟

- قال: نعم.

- قال له عمر ﷺ: اذهب فأنت لا تعرفه.[27]

في هذه الحادثة يوجهنا أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ بأن نختبر الأشخاص الذين لا نعرف وألا نغتر بالشيء الظاهر، فلابد أن نصل لأعماق الشخص.

– الاختبار الأول: الأمانة

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58).

27. الغزالي، أبو حامد محمد. إحياء علوم الدين. الصفحة 320.

الأمانة كلمة واسعة جداً، ولكن الإنسان الأمين لا يقول إلا صدقاً، وإذا وعد أوفى، وهو من يتحمل مسؤولية أفعاله ويصلحها، ويلتزم بقوانين مهنته وشركته، إنه يسعى إلى الفوز بالطرق المشروعة وحسب القواعد والأعراف.

ولكن السؤال المحيّر كيف نختبر الأمانة؟

إذا جاء المتقدم من داخل المؤسسة، فهذا الأمر سهل ويمكن معرفته بسهولة لأنك تعرفه -كما قال سيدنا عمر ﷺ- أو أن شخصاً من المؤسسة ذاتها يعرفه، ولكن إذا جاء المتقدم للعمل من خارج المؤسسة فيجب الاعتماد على سمعته والتقارير المكتوبة الأخرى رغم أنها لا تمثل الدليل القاطع، ويجب السؤال عنه بشكل مفصل أكثر من ذلك، ويجب أن نعتمد على الحدس في هذه الحالة. هل يبدو الشخص صادقاً فيما يقول؟ هل يعترف بأخطائه؟ هل يتحدث عن حياته بقدر متساو من الصراحة والتحفظ؟

مع مرور الوقت يكتسب العديد منا حاسة التعرف إلى الأمانة، لذلك يجب أن يشترك أكثر من شخص في تقييم المتقدم الخارجي.

- الاختبار الثاني: الذكاء

اختبار الذكاء لا يفرض على المتقدم إلى العمل أن يحل المسائل الرياضية المعقدة، ولا أن يكون حافظاً للمعلقات العشر، "بل يعني أن يكون لدى الشخص جرعة قوية من حب التطلّع الفكري مع سعة في الأفق، وأن يكون قادراً على التعامل مع الآخرين وقيادتهم"[28].

كثير من الأشخاص يخلطون بين مستوى التعليم والذكاء، غير أن مستوى التعليم هو جزء من صورة كبيرة، وعلينا أن نرى الصورة رؤية كلية.

- الاختبار الثالث: النضج

إن النضج غير مربوط بعمر معين، ولكن مرتبط أكثر ما يمكن بالخبرة العملية ومستوى تطور الذكاء العاطفي للشخص، فهناك سمات معينة تشير إلى مستوى نضج الشخص:

---

28. د. العيتي، ياسر. الذكاء العاطفي. دار الفكر، دمشق 2003. الصفحة 77.

"يستطيع أن يسامح أكثر الناس إساءة إليه، يتعامل مع لحظات التوتر والإحباط بفعالية كبيرة، وفي لحظات النجاح يوازن بين الفرح والتواضع، وهو قبل كل هذا يحترم مشاعر الآخرين ويتعاطف معهم، وعنده شعور عالٍ من الثقة"[29].

والنضج كالأمانة لا يوجد اختبار حقيقي لهما ولكن يعتمدان على الحدس من قبل المجموعة المقيمة.

إن إجراء الاختبارات النفسية لاستقطاب العاملين يتطلب أن تكون الجهة التي ستطبق الاختبار على اطلاع وخبرة في إجراء الاختبارات.

5. إجراء المقابلة الشخصية

أ) التحضير: تبقى المقابلات الشخصية أكثر استخداماً وأكثرها سوء استعمال في اختيار المتقدمين. وقد أظهرت البحوث أن المقابلات الشخصية هي التي تقرر هل تم قبول المتقدم أو رفضه خلال الدقائق الأربع الأولى؟ ثم تبحث عن دليل يستشهد به لتبرير اتخاذ القرار. ونادراً ما يغير من يديرون المقابلة الشخصية أحكامهم، ويمكن أن ينقل تصرفهم إلى المتقدم. وتعتبر المقابلة ذات التناظر الأحادي من أكثر الأنواع شيوعاً كما تعتبر الأفضل من قبل البعض.

ويحتاج من يقيم المقابلة إلى تقنيات وأساليب أساسية مهمة في طرح الأسئلة المناسبة، والاستماع الفعّال، واستيعاب المعلومات المقدمة، والقدرة على تفسير لغة الجسد، والإقرار بتأثير أنماطهم الخاصة وأحكامهم القيمية.

ب) التخطيط من أجل المقابلة: تعتبر المقابلة الشخصية عادة أول لقاء يجري بين المؤسسة وعضو محتمل في الفريق وجهاً لوجه. والحاجة تدعو إلى أن تكون محتوى المقابلة مع المرشحين مخططاً لها، وأن تقرأ المعلومات الخاصة بالمتقدمين بشكل مسبق، وعندما يشترك أكثر من قائم على المقابلة ستبرز الحاجة إلى تخطيط أكثر، بحيث يتم اتخاذ القرار مسبقاً حول المجالات التي سيغطيها كل من القائمين على المقابلة والمسؤولية عن المقدمات والنتائج، وهذا ما يخصص للأفراد الأكثر مهارة.

---

29. د. العيتي، ياسر. المرجع السابق. الصفحة 65.

أما من يقل عنهم كفاءة فيجب أن يكون وقت المقابلة قصيراً جداً يركز فيه لتحديد هل كان المتقدم قد أحرز أية خبرة سابقة تتعلق بالعمل أو لا؟ ويمكن أن يجري ذلك بصورة غير رسمية على أرض الورشة (إذا كانت الوظيفة إنتاجية) أو في المكتب، حيث إنها تمهد في تقديم محيط العمل وبيئته إلى المتقدم. وغالباً ما يترك المتقدم للتحدث مع عامل من ذوي الخبرة يؤخذ برأيه بعد أن يكون المتقدم قد غادر للنظر هل يمكن لهما أن ينسجما في العمل أو لا؟ ويمكن أن يلي ذلك عرض لعمل تجريبي للتأكد من أنه يملك المهارات الأساسية.

تميل المقابلات لأن تكون أكثر نجاحاً إذا كانت تتم من دون وجود مكتب يفصل بين المتقدم والقائم على المقابلة، كما يجب تفادي الانقطاعات والتأخيرات، ويجب أن تتم دراسة مسألة التحضيرات اللازمة لإجراء المقابلات من حيث ملاءمة الزمان والمكان للأطراف جميعهم ذات الصلة.

ويمكن عند التخطيط للمقابلة الاستئناس بهذه القائمة من الأسئلة:

هل هناك وصف حديث للوظيفة؟

هل المميزات الخاصة بالشخص مناسبة؟

هل تتبين أدوار القائمين على المقابلة بوضوح؟

هل هناك غرفة مناسبة ومؤثثة بصورة كافية ومتاحة لإجراء المقابلة؟

هل خططت مدة المقابلة بشكل جيد؟

هل يمكن تفادي المقاطعات في أثناء إجراء المقابلة؟

هل تسمح مدة المقابلة وبنيتها بطرح الأسئلة من قبل المتقدم؟

هل تم التفكير بأسئلة محتملة؟

هل تمت دراسة استمارة الطلب والسيرة الذاتية والرسالة والطلب؟

هل هناك استمارة تقييم للمقابلة يمكن ملؤها بعد إتمام المقابلة؟

هل يمكن إيضاح ماذا سيحدث بعد المقابلة؟ وكم سيمضي من الوقت قبل أن يتم إشعار المتقدمين بذلك؟

عند التخطيط للمقابلة:

"خذ كل وقتك لمقارنة مواصفات الوظيفة والشخص مقابل المعلومات المستفادة من الاستمارة أو السيرة أو كتابة الطلب.

حدّد المجالات التي يمكن أن تحتاج سبراً إضافياً أو توضيحاً قبل إجراء المقابلة.

قم بتخطيط الاستبيان بحيث يمكنك تقييم الكفاءة والمعرفة والمواقف.

كن منظماً وتأكد بأنك وفّرت الوقت الكافي.

تأكد من أن الغرفة محضّرة بشكل جيد.

تأكد من أن هناك وقتاً كافياً ما بين مقابلة وأخرى.

لا تقلل من أهمية التخطيط والتحضير"[30].

ج) إجراء المقابلة: إن المقابلة هي عملية مزدوجة الجانب:

- يرغب القائمون على المقابلة في التحقق من المتقدمين إن كانوا حائزين على المعرفة الضرورية والإدراك اللازم، أو كانوا أكفياء بصورة وافية لأداء واجبات العمل.
- يريد المتقدمون أن يتعرفوا إلى المؤسسة والوظيفة والراتب والشروط.

ويرجح في المقابلة أن تنجز على النحو الأفضل، وأن يتم تقسيمها إلى افتتاحية ثم وسط أو محتوى وأخيراً خاتمة.

فالافتتاحية تنشئ مسرح الحدث وتضع المتقدمين في وضع مريح بمناقشة الهدف وبنية المقابلة الشخصية.

30. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. الصفحة 33.

أما المتن المتوسط فيمكن تنظيمه على النحو التالي:

- قراءة استمارة الطلب بالترتيب.
- دراسة الحقول الدراسية، مثل: دراسة المتقدم وتعليمه، وخبرته، واهتماماته، وتفهمه، ومدى تقديره للعمل، وأمانته.

أما الخاتمة فتستخدم لأجل:

- تلخيص النقاشات.
- منح المتقدمين الفرصة المناسبة لطرح الأسئلة أو طلب الاستيضاح.

بعض التوجيهات والمحاذير الواجب اتباعها في المقابلات:

التوجيهات:

- ساعد المتقدمين لكي يشعروا بالراحة.
- أعط لمحة عامة عن المؤسسة وعن الوظيفة بحيث تأتي على شروط العمل وأحكامه جميعها.
- احرص على أن تنظم أسئلتك.
- توخَّ أن تفتتح الأسئلة بأسئلة مفتوحة.
- ابدأ السؤال عن الأمور المألوفة لدى المتقدم، كأن تسأله عن عمله الحالي.
- تجنّب الأمور الشخصية والتي لا تتصل بالموضوع المعني.
- اترك فرصة للمتقدم أن يسألك بدوره.
- تذكر أنك يجب أن تكون على استعداد للإجابة عن استفسارات المتقدم.
- تذكر أنك يجب أن تترك من وقتك للاستماع أكثر مما يجب أن تترك للكلام.
- انتبه إلى عنصر الوقت.
- احرص أن تدوّن ملاحظاتك، وانتبه أن تشوش المتقدم أو أن تلفت انتباهه إليك.

- تذكر أن تقدم الخطوة التالية إلى المتقدم.

المحاذير:

- الاسترسال في الكلام، كأن لا تترك للمتقدم مجال فرصة للكلام.
- طرح الأسئلة المغلقة أو المؤدية إلى غيرها.
- طرح الأسئلة خارج الموضوع المعني.

كما يجب على القائم بالمقابلة الانتباه على عدة أمور:

- الانطباعات الأولية، وقد تكون هذه الانطباعات خاطئة.
- المعلومات السلبية؛ لأنها كثيراً ما تغطي على الإيجابية.
- الاهتمام الزائد، كوجود هوايات أو مهارات مشتركة بين المتقدم والمسؤول عن المقابلة.
- المقارنة، بما من شأنه أن يوضع المتقدم في درجة أدنى من مستواه الفعلي إذا ما جاء بعده متقدم متميز.

ثلاثة أسئلة تختصر فيها مقابلة التعيين:

السؤال الأول: كيف تُجري مقابلة مع شخص لتعيينه في وظيفة ما؟

الجواب -باختصار- هو ألا تعتمد أبداً على لقاء واحد.

مهما كان الوقت ضيقاً، ومهما كان المتقدم إلى العمل واعداً، يجب أن يقابل أكبر عدد ممكن من الأفراد المختصين في المؤسسة، فهناك أشخاص لديهم موهبة خاصة في اكتشاف النجوم والأشخاص الزائفين فلا بد من الاعتماد عليهم، ويجب الانتباه عندما يقول أحد الزملاء بأن هذا الشخص غير موثوق، فعادة ما يكون هذا الشعور علامة على أن المتقدم يظهر خلاف ما يبطن.

قد يحاور المتقدم إلى العمل بأسئلة جادة، هنا يجب محاورته بكل فعالية وإيجابية، كما أن سؤال المتقدم عن قيم المؤسسة ينم عن امتلاكه لمجموعة من القيم التي يسعى إلى تناسبها مع قيم العمل، لذا يجب احترام هذا المتقدم إلى العمل.

بعد انتهاء المقابلة لا تكتفِ باستطلاع أماكن العمل السابق بل يجب زيارتها، وحاور مديره السابق بحياد واسأل أكثر ما يمكن.

السؤال الثاني: إننا نود تعيين شخص ذي خبرة فنية، فلماذا الاهتمام بالصفات الأربع؟ وبالمعايير الإسلامية للتوظيف؟

إن تعيين شخص متميز فنياً تظهر عنده الصفات الأربع: (الطاقة الإيجابية، والقدرة على التحفيز، والحسم، والتنفيذ) أمر جيد، لكن في حالات كثيرة لا تتوفر المعايير الإسلامية مع الصفات الأربع، والمؤسسة بحاجة ماسة إلى مبرمج كمبيوتر مثلاً، فيمكن الاقتناع بصفات الحماسة والذكاء والخبرة والأمانة إذ يجب أن تتوفر في أي شخص يتم تعيينه.

السؤال الثالث: لو كان أحد الأشخاص يفتقد صفة من الصفات الأربع؟ هل يمكن أن يكتسبها مع التدريب؟

يمكن اكتساب الصفات النفسية: (الطاقة الإيجابية، والقدرة على التحفيز).[31]

وفي ذلك قول الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: 11). وقوله ﷺ: " إنما العلم بالتعلّم والحلم بالتحلّم"[32]. وهذا ما أثبتته الأبحاث التي أجريت لتطوير مستوى الذكاء العاطفي عند الإنسان مع تقدم العمر[33]، وأثبتته أيضاً الأبحاث التي أجريت في علوم البرمجة اللغوية العصبية وأكدت قدرة الإنسان على التحكم في نفسه وتغيير طبائعه[34].

الناس لا تعوزهم الموارد، ولكن تعوزهم السيطرة عليها. الإنسان -بصورة عامة- غير مدين سوى بالقليل لما ولد عليه، فهو محصلة ما يعمله لنفسه، والأشخاص جميعهم قادرون على تحقيق الإنجاز ولكن بشروط:

- معرفة الهدف والاعتقاد به.

---

31. ويلش، جاك. الفوز. الصفحات 99-105.
32. رواه الطبراني في الكبير.
33. د. العيتي، ياسر. الذكاء العاطفي. الصفحة 25.
34. أوكونور، جوزيف وسيمور، جون. مهارات الحياة في البرمجة اللغوية العصبية. آفاق بلا حدود، دمشق 2004. الصفحة 33.

- تحديد الخطوات.
- القبول بالتضحيات .

يقول برناردشو: "الرجل القوي يعمل والضعيف يتمنى".

6. التعيين

أ) رسالة التعيين: عند قبول أحد المرشحين لابد من أن تتضمن رسالة التبليغ الموجهة إليه ما يلي:

- اللقب الوظيفي.
- عرض العمل على المرشح.
- شروط العرض بما في ذلك -على سبيل المثال- المراجع المقبولة أو الفحص الطبي.
- شروط العرض من حيث الراتب، والتعويضات، والالتزامات التعاقدية، وتعويض التقاعد عند وجوده.
- الإجراء المطلوب اتخاذه من جانب المرشح بما في ذلك المهلة المعطاة للموافقة، وتوقيع العقد، وإعادة التصريح بالموافقة، ونص الموافقة، والرجوع إلى المراجع المذكورة.
- تاريخ المباشرة، وساعات العمل بحسب الحال.
- الفترة التجريبية عند اللزوم.

إذا كانت الرسالة جزءاً من عقد التوظيف فلا بد من توضيح ذلك وإرسال نسختين للتوقيع وإعادة إحداهما.

يحصل الكثيرون من المتقدمين إلى الوظائف على مهارات البحث عن العمل، ولا بد من أن تقدم نوعاً من التغذية العكسية إلى المتقدمين غير الناجحين، وفي النهاية إن كان هذا الشخص زبوناً غير راض فستكون بحاجة إلى تقديم هذه التغذية الراجعة لتحسن رعاية الزبائن لديك. سيحترم الكثيرون هذا القرار، ولكنهم سيقدرون الحصول على التغذية العكسية لمساعدتهم على التقدم إلى وظائف أخرى في المستقبل.

نموذج لعرض وظيفة[35]

رسالة عرض الوظيفة

عزيزي السيد:.............

بناء على مقابلة العمل التي أجريت لك، يسرني أن أعرض عليك العمل.........لدى شركتنا، ستجد مرفقاً مع هذه الرسالة شروط العمل الأساسي، إذا رغبت بقبول هذا العرض سأكون شاكراً لك إن قمت بتوقيعها وإعادتها لي.

ستستلم مجموعة من الوثائق التعريفية عن الشركة،والتي تتضمن النسخة الموقعة لك من بيان شروط العمل عند انضمامك إلى شركتنا,

أتطلع للترحيب بك في شركتنا بتاريخ..........في الساعة...........

وفي حال وجود أية أسئلة أو استفسارات حالياً، لا تتردد رجاء في الاتصال بي.

المخلص لك

....

ب) متابعة الموظف الجديد: يمكنك أن تتأكد إذا كان الموظف المختار هو المناسب للعمل قبل أن يتم إجراء التقويم الأول له، ويمكنك الحصول على تغذية عكسية عن أدائه من خلال زملائه، والمشرفين، والمديرين، وأطراف من خارج الشركة، ومن الأفضل أن يكون ذلك على فترات، مثلاً بعد أسبوع واحد ثم بعد شهر، ثم عند انتهاء الفترة التجريبية سواء أكانت ضمنية أم مصرحاً عنها.

بعد أسبوع واحد: لابد من أن نتبين الانطباعات الأولى للموظف الجديد فهذه المعلومات تساعد على:

- توضيح أية مغالطات أو أية انطباعات خاطئة.
- إتاحة المجال للنقد البناء من كلا الجانبين.

35. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. الصفحة 70.

- تعزيز الشعور عند شاغل الوظيفة بأن ثمة من يدعمه.

بعد شهر واحد: لابد من تغطية المجالات نفسها التي تمت تغطيتها في الأسبوع الأول، ولا بد من التحقق من أن الإجراءات الإدارية كافة قد تم تطبيقها. إن فتح المجال لشاغل الوظيفة الجديد لإبداء ملاحظاته مفيد للحصول على تغذية عكسية وشرح طريقة عمل نظام تقويم الأداء.

بعد انتهاء الفترة التجريبية: يمكن لك أن تتأكد من أن شاغل الوظيفة قد استقر في العمل ويؤدي عمله بكفاءة، ويمكن عندئذ أن تجري بعض التغييرات، مثل: زيادة التعويضات، أو تقديم ترفيعات. وفي العادة يتم توقيع العقد بعد فترة تجريبية مدتها ثلاثة أشهر.

هذه هي المرحلة الأولى من عملية التقييم، يمكن استخدامها لمناقشة أداء الوظيفة في المستقبل.

7. عملية التعريف بالعمل

تهدف عملية التعريف بالعمل إلى المحافظة على الموظفين الجدد لضمان عدم ضياع الاستثمار في هذا المجال. وإن الموظف الجديد إذا لم يأخذ أية انطباعات أولية عن المؤسسة أو الشركة فإنه سيبقى بعيداً عن بيئة العمل. إن الموظف الجديد لابد من أن يحصل على بعض المعلومات الأساسية مثل: (مكانه ضمن الشركة ككل، العلاقة فيما بين عمله وأعمال الأفراد والأقسام الأخرى، التعرف على بيئة العمل والزملاء والمدراء).

يجب ألا يترك الموظف الجديد يستطلع الأمور من تلقاء نفسه في سياق العمل، كما يجب أن لا نكتفي بمجرد تعريفه إلى زملائه في العمل؛ لأننا في ذلك سنعزز من إحساسه باللامبالاة حيال الشركة، الأمر الذي سيحد من فرص بقاء هذا الموظف لمدة طويلة، وبشكل كاف للمساهمة بكامل طاقته. إن دوران العاملين يتطلب الكثير من التكاليف ويعكس وجود هدر غير مقبول للموارد البشرية التي هي المورد الأهم للشركة، فإذا ما تم إحداث برنامج للتعريف بالعمل فإن ذلك من شأنه أن يساعد على الحد من دوران العاملين من خلال دمج الموظفين الجدد بشكل فعّال في الشركة من اليوم الأول.

عملية التعريف بالعمل هي عبارة عن وسيلة لدمج الموظفين الجدد في الشركة لضمان الوصول بهم إلى أقصى حدود الإنتاجية في أقرب وقت ممكن، ولكي تنفذ هذه العملية بسرعة وفاعلية

يجب أن نخطط لها وأن نديرها، وكذلك أن نعتمدها في الخطط التدريبية الكلية التي تنفذها الشركة. إن خطة التعريف بالعمل تغطي ثلاثة مجالات رئيسة وهي:

- المعلومة التي يجب إيصالها إلى الموظف الجديد.
- الجهة التي يجب أن تقوم بالتعريف.
- موعد التعريف.

أ) المعلومة التي يجب إيصالها إلى الموظف الجديد:

هناك خمسة أنواع رئيسة للمعلومات التي يجب إيصالها للموظف الجديد:

النوع الأول: معلومات تنظيمية، يجب أن تتضمن معلومات عن الشركة بما في ذلك حجم الشركة، وتاريخها، وعدد الأقسام، وأهداف الشركة، ومناحي التفكير الإستراتيجي.

النوع الثاني: معلومات إجرائية، تتضمن معلومات عن إجراءات العمل في الشركة فيما يتصل بأفراد الموارد البشرية كافة في المؤسسة. ولابد من أن تتضمن المعلومات المقدمة للموظف الجديد التالية:

- شروط التوظيف وأحكامه.
- التوجيهات السلوكية والإجراءات اللازم اتباعها بشأن الشكاوى والتظلّمات.
- عمليات تقويم الموظفين.
- إجراءات عمليات الحرائق وإخلاء الموقع.
- الأصول الضابطة لقواعد اللباس وأسسها.
- الإجراءات الواجب التقيد بها للدخول أو الخروج من البناء.

وبناء على ذلك فإن الموظف الجديد يجب أن يحصل على الأوراق أو الاستمارات الخاصة وفيها المعلومات لاالكافية.

النوع الثالث: معلومات عن الوظيفة، تتعلق بما يجب على الموظف الجديد أن يعرفه لضمان تنفيذ العمل بفاعلية، وتتضمن المعلومات التالية:

- توصيف وظيفي يبين المهام الرئيسة والتبعات الوظيفية بالتفصيل.
- تفاصيل عن أي تدريب ذي صلة بعمله.
- إجراءات الحصول على المستلزمات (الأجهزة أو القرطاسية أو الأدوات).

النوع الرابع: المعلومات الشخصية، هذا هو المجال الذي يؤثر في خصوصيات الموظف الجديد أو احتياجاته الشخصية، من مثل: إجراءات دفع الرواتب، ومكان تناول الطعام، وأماكن المغاسل...، فقد يشعر الموظف بالرهبة في العمل الجديد، فإذا لم يكن ثمة أحد يوضح هذه الأساسيات له فإن التوتر سيزداد من دون طائل وبلا مبرر.

النوع الخامس: معلومات عن فريق العمل، يفترض بهذه أن تعزز مدارك الموظف في كل ما يتعين لإدخاله إلى جو العمل بما يتضمن المناحي الرسمية وغير الرسمية للحياة العملية، فمثلاً: معرفته في أننا نرتاح جميعاً لتناول القهوة في فترة الغداء من يوم الخميس قد تكون أهم من معرفته من هو نائب المدير في الشركة؟

ب) الجهة التي يجب أن تقوم بتعريف الموظف:

القاعدة الذهبية لتعريف الموظف الجديد هي المدير المباشر للموظف أو المشرف عليه، ولكن من الممكن أن يتدخل أشخاص آخرون أيضاً.

ينحصر الدور الرئيسي لقسم الموارد البشرية في عملية التعريف بالعمل في أن تعد وتعتمد نظاماً فعالاً، فالتعريف بالعمل يمكن أن يتم في المراحل الأولى في جلسات جماعية أو بشكل فردي حسب الشركة، إلا أن إدارة الموارد البشرية في كلتا الحالتين يجب أن تكون هي الجهة المسؤولة عن توفير المعلومات في مجالات التخصص، مثل: عقود التوظيف، وتعويض التقاعد، وبرامج الإجازات المرضية وغيرها، كما يمكن أن تتولى مسؤولية نشر المعلومات التنظيمية والإجرائية.

مدير القسم المباشر وهو أول المعنيين بفاعلية عملية التعريف بالعمل، كما إنه هو الذي يجب أن ينسق لضمان حصول الموظف على توازن صحيح بين المناحي الوظيفية والشخصية والعملية المشتركة.

كما أن عملية التعريف بالعمل توفر فرصة مثالية لمدير الخط المباشر وللموظف الجديد لأن يتعرف أحدهما إلى الأخر، وأن يعملا على تطوير علاقة العمل بينهما من البداية، ولذلك فإن المسؤولية فيما يتعلق بتعريف الموظف الجديد بالعمل يجب أن لا توكل إلى الآخرين.

قد تكون ثمة فائدة في أن يكلف أحد الموظفين من زملاء الموظف الجديد بعملية التعريف بالعمل، حيث ستكون ثمة فرصة للموظف الجديد لتشكيل الصداقات مما يمكن أن يساعد -بالأخص- على إيصال المعلومات الشخصية منها وتلك الخاصة بالمجموعات. والمتعارف عليه عن فرق العمل أنها عادة ما تتخذ بعض الصيغ غير الرسمية للتعامل فيما بينها مما قد يعود بالحرج، أو قد يعتبر بأنه من غير المناسب للآخرين لأن يخرقوا هذه الصيغ.

إن إجراء مقابلة قصيرة مع أحد مديري الموظف الجديد ستبسمح له بالإطلاع على الإدارة العليا مع أخذ فكرة عن الدور الذي يقوم به القسم، كما سيتيح ذلك الفرصة للمدير لمقابلة الموظفين الجدد كل بمفرده، ولمراقبة فاعلية برنامج التعريف بالعمل.

ج) الموعد الأنسب للتعريف:

إن التعريف بالعمل عملية قد تمتد إلى عدة أيام أو إلى أسابيع بعد مباشرة الموظف الجديد لعمله؛ لأن المفترض من الموظف الجديد أن يستوعب المعلومات على مراحل وبالتدريج. والهدف من برنامج التعريف -إذا ما كان منظماً- تغطية الأمور الأساسية كافة في أقصر وقت ممكن، ولابد من التركيز في الهدف لتحديد كمية المعلومات والوقت الأنسب لتقديمها إلى الموظف الجديد، يتطلب ذلك أن يقوم مدير القسم بتحديد النقاط التي لابد من أن يطّلع عليها الموظفون:

في مرحلة ما قبل التوظيف: تبدأ عملية التعريف بالعمل خلال الاستقطاب والاختيار، وقبل الانضمام إلى الشركة لابد من أن يحيط الموظف الجديد بالشروط والأحكام الأساسية للوظيفة.

مهما كان حجم الشركة، فإن ما يحدث في اليوم الأول في العمل يترك انطباعاً كبيراً، لذلك لابد من جعل الموظفين الجدد يشعرون بأنهم مرحب بهم من قبل الجميع. من المعتاد في هذا المجال أن يتوجه الموظف الجديد إلى إدارة الموارد البشرية التي ستقوم بالمعاملات المكتبية اللازمة للموظف كجزء من عملية التعريف بالعمل -جماعية أو فردية- قبل أخذ الموظف إلى قسمه.

فإذا ما تمت الإجراءات المكتبية المطلوبة فسوف يحين الوقت لتقديم معلومات تنظيمية وإجرائية للعامل، ولابد من أن يتضمن ذلك إجراءات الشكاوى والتظلمات. وفي اليوم التالي، لابد من أن يتضمن ذلك الشخص المكلف بتدريب الموظف في أثناء العمل، ولابد من مراعاة الحد من مقدار المعلومات المعطاة في اليوم الأول ليسهل للموظف أن يتذكر الكثير منها.

لابد من تعريف الموظف الجديد بالعمل على مستوى الأقسام؛ لأن ذلك يضمن استقرار الموظف في عمله، ومن بلوغ مستوى أدائه للمعيار المطلوب في أقرب وقت ممكن.

والمعلومات التي يجب تغطيتها في هذه المرحلة هي المعلومات المتعلقة بالوظيفة والمعلومات الشخصية، حيث يمكن للموظف أن يحصل عليها من المدير المباشر أو المشرف.

عملية التعريف بالعمل تتراوح من 8 إلى 12 أسبوعاً حتى يكون الموظف الجديد قد استقر في عمله في الشركة، البعض قد يجد ذلك أسهل من غيرهم، والبعض الآخر قد يواجه بعض المشكلات التي قد تؤدي إلى تركهم للعمل، لذلك لابد من متابعة العاملين الجدد كافة بشكل فردي، والتعامل مع المشكلات والصعوبات قبل أن تصل بالفرد إلى مرحلة الأسئلة.[36]

8. مراجعة عملية التوظيف والاختيار

لابد من مراجعة هذه العملية لتحليل تكلفتها وتقويم صحة الاختيار.

أ) حساب التكاليف:

يتطلب ذلك:

- مقارنة التكاليف مع الفوائد.
- تسجيل الردود على الإعلانات.
- التحقق من المتقدمين إلى العمل، لمعرفة إن كان هناك آخرون أقل تكلفة.
- مراجعة الإجراءات للتأكد إن كان من الممكن استخدام إجراءات أقل تكلفة؟

36. مجموعة. المرجع السابق. الصفحات 35-40.

- دراسة الاستمارة لمعرفة إن كانت مناسبة، أو معقدة، أو إنها تتضمن طلب معلومات ليس لها علاقة، أو سهلة جداً، أو إن كان هناك نقص في معلومات هامة لابد من طلبها.
- التأكد من عدم تجاهل المرشحين الداخلين وبالتالي من مدى كفاية معايير الاختيار.

بعد إجراء التحليل هل أنت مقتنع بأن تكاليف العملية مقبولة؟

"إن المؤسسات تعمل باستمرار لتحقيق الربح نظراً إلى التكاليف الباهظة لعملية الاستقطاب والاختيار، فلابد من ضبطها لجعلها فعّالة من ناحية التكلفة والنتائج"[37].

ب) تقويم الاختيار:

يمكن أن نتأكد من أن الشخص الذي تم اختياره هو الشخص المناسب للوظيفة قبل أن يتم إجراء أي تقييم له، ويمكن أن نحصل على تغذية عكسية عن أداء الموظف الجديد من قبل الفرد المعني، أو المشرفين عليه، أو زملائه، بالإضافة إلى المديرين الآخرين، أو أية أطراف أخرى من خارج الشركة.

من الأفضل القيام بذلك على فترات:

بعد أسبوع واحد، لابد من معرفة الانطباعات الأولى لدى الفرد فهذه المعلومات ستساعد على:

- توضيح أي التباس أو انطباع مغلوط.
- إفساح المجال للنقد البناء من كلا الطرفين.
- تعزيز الإحساس لدى شاغل الوظيفة بأن ثمة من يدعمه في العمل.

بعد شهر واحد لابد من تغطية المجالات نفسها التي تمت تغطيتها في نهاية الأسبوع الأول، ولا بد من التحقق من تطبيق الإجراءات الإدارية كافة، مثال ذلك: أن يكون قد تم دفع الراتب، والتعامل مع الأمور المتعلقة بمعاش التقاعد والتأمينات الأخرى، كما يمكن أن نستغل هذه الفرصة لشرح كيف يتم التقييم السنوي في المؤسسة؟

---

37. مجموعة. المرجع السابق. الصفحة 42.

بعد نهاية الفترة التجريبية، يمكن أن نتأكد من أن شاغل الوظيفة قد استقر في عمله ويؤدي عمله بكفاءة، عندها يمكن أن نجري تغييرات مثل: زيادة التعويضات، وجعل العامل دائماً في العمل (تثبيت العامل).

"إن عملية التوظيف والاختيار الفعّالة ستضمن توفير فرص متكافئة للجميع والتخلص من مسألة التمييز عند الاختيار"[38]. والتمييز يمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر:

أما التمييز المباشر فيتضمن ما يلي:

- استعمال معايير مختلفة بين الرجال والنساء أو بين الفئات العرقية والثقافية المختلفة دون مبرر.
- استبعاد الأفراد من أحد الجنسين أو من أقليات عرقية.
- استبعاد الأشخاص بالاستناد إلى انتسابهم أو عدم انتسابهم إلى نقابات مهنية.

وأما التمييز غير المباشر فيتضمن:

- استعمال طرائق اختيار غير علمية وتنطوي على تمييز ما.
- تكليف بعض الأفراد بالقيام بمهام لا تطلب من غيرهم.
- توجيه أسئلة معينة إلى النساء دون الرجال، وعلى سبيل المثال سؤالهن إن كن يفكرن في تأسيس عائلة.

إن عملية الاختيار والتعيين من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة كانت؛ لأنها تحدد من فريق العمل في هذه المؤسسة، فمن السهل اختيار من نحب لأننا سوف نقضي معهم ساعات العمل الطويلة، ومن السهل أيضاً أن نختار من يتحلّون بالخبرات المناسبة لأنهم ينجزون الأعمال.

"ولكن الصداقة والخبرة ليستا كافيتين، فكل من نعيّنه ينبغي أن يتحلّى بالأمانة والذكاء والنضج والخبرة، وبعد أن نجد هذه الصفات يجب أن نبحث عن الصفات الأربع: (الطاقة الإيجابية، والقدرة على التحفيز، والحسم، والتنفيذ)، وعند البحث عن القادة يجب البحث عن المصداقية وبُعد النظر والمرونة، والأهم من ذلك الرغبة في تقبّل النصح من الآخرين"[39].

---

38. مجموعة.المرجع السابق. الصفحة 52.

39. ويلش، جاك. الفوز. الصفحة 107.

المبحث الرابع

الأجور والرواتب

إن تعيين الموظفين الجيدين هو بداية العمل، وينبغي عليهم أن يعملوا ويحسنوا أداءهم باستمرار، ويحصلوا مقابل ذلك على الأجور والحوافز.

إن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين الموارد البشرية والإدارة، إذ إن درجة رضاء الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من نقود وتعويضات، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة، إذ إن كثيراً من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للموارد البشرية بشكل عام، والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة بشكل خاص.

إن الإسلام عالج موضوع الإجارة بنوعيها: (الإجارة على الأعيان والإجارة على عمل الأشخاص) منذ أكثر من ألف وأربعمئة سنة، وتعتبر اليوم من أهم الصيغ الاستثمارية والتمويلية لدى المؤسسات الإسلامية، وهي كذلك من أهم المنتجات المرنة للأدوات المالية، حيث تصاغ منها صكوك الإجارة التي تعتبر من أنجح الأوراق المالية وأكثرها مرونة وقدرة على استيعاب متطلبات العصر.

كما إن الإجارة على الأشخاص هي العقد الأساسي الذي انبثق منه عقد العمل، وقانونه الذي ينظم العلاقة بين صاحب العمل والعمال، بل إن الموظفين والمستخدمين جميعهم في دوائر الدولة، وفي الشركات والمؤسسات والجمعيات وغيرها، هم أُجراء في نظر الشرع تطبق عليهم قواعد الإجارة وضوابطها وأحكامها.

أولاً: تعريف عقد الإجارة

الشائع هو استعمال عقد الإجارة على الأشخاص، وهناك مصطلح آخر يستعمله الفقهاء، وهو عقد إجارة الأشخاص، أو عقد الإجارة على العمل، أو على منافع الأشخاص.

والمصطلحات الثلاثة وإن كانت صحيحة ولكن الأدق منها هو الأخير، وهو عقد الإجارة على العمل أو منفعة الشخص، ومن المؤكد إن العمل هنا هو منفعة الشخص، إذ إن عقد الإجارة لا يرد على الشخص بذاته وإنما يرد على عمله[1].

ويعرف العمل المقصود هنا هو الفعل الصادر من الإنسان سواء أكان من أعمال الجوارح أم اللسان، ويدخل فيه العمل الذهني والفكري الذي يخرج من دائرة الذهن إلى دائرة القول أو الكتابة.

وإن العامل في الاصطلاح الشرعي يطلق على المشرف على جمع الزكاة، فقال تعالى: ﴿..وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا..﴾ (التوبة: 60). وعلى جميع الأعمال الشاملة للدنيا والآخرة، وعلى المضارب، والعامل في المساقاة، والمزارعة، ولذلك فالأجير أدق من العامل.

"والأجرة هي العوض الذي يتلقاه المؤجّر لقاء المنفعة التي يقدمها، وقد اتفق الفقهاء على جواز جعل الأجرة من النقود، أو من العروض التي يمكن بيعها، أو مقابل منفعة أخرى، وفي حال كانت الأجرة عرضاً من العروض فيشترط أن يكون متقوماً، أي: له قيمة ويبذل المال في مقابله"[2].

ويشترط أيضاً أن تكون الأجرة معلومة؛ فعقد الإجارة من عقود المعاوضات المالية، ومن شروط صحته العلم بالأجر، وفي حال وقوع الجهالة وعدم التبيين يعتبر العقد فاسداً ويجب فيه أجر المثل.

---

1. د. القره داغي، علي محي الدين. الإجارة على منافع الأشخاص (دراسة فقهية-مقارنة في الفقه الإسلامي وقانون العمل). بحث مقدم للمجلس الأوربي للإفتاء، الدورة الثامنة عشر. باريس 2008. الصفحة 4.
2. أبو صالح، محمد. (ملخص كتاب) نظرية الأجور في الفقه الإسلامي. موقع (المستثمرون)

http://mosgcc.com/mos/magazine/article.php?storyid=482

ويجب أن يكون الأجر مقدوراً على تسليمه، وإذا كانت الأجرة نقداً فلا يشترط فيها القدرة على التسليم عند العقد؛ لأن النقد يثبت في الذمة، ويجوز باتفاق الفقهاء تأجيل الأجرة إذا اتفق المؤجّر والمستأجر على ذلك، وإن كانت الأجرة من المنفعة فيشترط القدرة على تسليمها عند العقد.

ويشترط أن يكون الأجر مملوكاً، ولا يشمل هذا الشرط الأجرة إذا كانت معلومة بالوصف، ببيان جنسها ونوعها وقدرها؛ لأنها حينئذٍ تثبت في الذمة ولا تكون عينة فيصح العقد ولو صعب الحصول عليها.

إن المراد بعقد الإجارة على عمل الأشخاص في الفقه الإسلامي "هو التزام صادر "هو العقد الوارد" على منفعة شخص في مقابل أجر معلوم"[3].

وأما قانون العمل الموحّد في سورية فقد عرّف عقد العمل بأنه:

"العقد الذي يتعهّد بمقتضاه العامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر معين، ويجب أن يكون عقد العمل ثابتاً بالكتابة، ومحرراً باللغة العربية، ومن نسختين لكل من الطرفين، وإذا لم يوجد عقد مكتوب جاز للعامل وحده إثبات حقوقه بجميع طرائق الإثبات"[4]. وقد حدد قانون العمل الموحّد طريقة دفع الأجور ومدة اختبار العامل كحد أعلى ثلاثة أشهر.

اتفق العلماء على جواز عقد الإجارة على العمل لقوله تعالى: ﴿ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ﴾ (الطلاق: 6). إن الله تعالى أمر إعطاء الأجر للمرضعة على عمل الرضاعة، وهذا يدل على مشروعية عقد الإجارة على العمل.

ولقوله سبحانه وتعالى: ﴿نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضاً سُخْرِيّاً وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾

3. د. القره داغي، علي محي الدين. الإجارة على منافع الأشخاص. الصفحة 6.
4. العطري، ممدوح. قانون العمل الموحّد (معدلاً ومضبوطاً على الأصل). مؤسسة النوري للنشر، دمشق 2007. المواد 42,43,44. الصفحة 55.

(الزخرف: **32**). والمراد بقوله تعالى (سخرياً) أي: مسخراً بعضكم لبعض بالعمل والخدمة، فهذه الآية تشير إلى أهمية الإجارة ونحوها في تعمير الأرض، وتحقيق وظيفة الاستخلاف في الأرض.

وفي السنة النبوية هناك أحاديث ومواقف كثيرة تدل على جواز الإجارة، "فقد استأجر النبي ﷺ وأبو بكر رجلاً من بني الدّيل ثم من بني عبْدِ بني عدي هادياً خِرِّيتاً (الخرِّيت: الماهر بالهداية) وهو على دين كفار قريش..."[5].

وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: "قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: ...... ، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره"[6].

إن جواز الإجارة تحقق مصالح كثيرة للمؤجّر والمستأجر وللمجتمع، حيث الحاجة ماسة إلى مشروعيتها، وإن منعها يترتب عليه حرج شديد يتنافى مع مقاصد الشريعة في رفع الحرج، حيث يقول الله تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ (البقرة: **185**). وقال أيضاً: ﴿وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ (الحج: **78**).

ثانياً: أركان عقد الإجارة على الأشخاص وشروطها

أركان عقد الإجارة على الأشخاص هي: العاقدان أي: الأجير والمستأجر، والصيغة أي: الإيجاب والقبول، والمعقود عليه أي: الأجر، والعمل أي: المنفعة.

الركن الأول: العاقدان وهما: الأجير والمستأجر

وقد يكون كل واحد منهما فرداً أو جماعة، وقد يكون شخصاً طبيعياً أو شخصاً معنوياً (مؤسسة تجارية أو جمعية خيرية)، شروطهما:

أ) العقل: يشترط في الأجير والمستأجر أن يكونا عاقلين، فلا تصح عقود المجنون والصبي غير المميز.

---

5. رواه البخاري.
6. رواه البخاري.

ب) التمييز: يجب التمييز في عقود الإجارة مع جواز العقد لأصحاب أهلية الأداء الناقصة، "فقد أجاز أغلب الأئمة إجارة الصبي المميز لنفسه، واشترط الحنفية أن يأذن وليه بذلك، أما الشافعية فلم يجيزوا ذلك حتى لو كان صبياً مميزاً"[7].

واتفق الفقهاء على أن الحجز لدين لا يمنع الشخص من تأجير نفسه لغيره إجارة خاصة أو مشتركة لأن في ذلك مصلحة، ولا تترتب مفسدة بالدائن أو بأموال الأجير نفسه، بل إن في تأجير نفسه منفعة مادية للدائن أيضاً، حيث يمكنه دفع جزء من الدين من الأجرة.

أما إذا قام بتأجير أجير لخدمته فهذا يمنع منه إلاّ لحالة الضرورة، أو الحاجة التي تنزل منزلة الضرورة؛ لأن في ذلك إضراراً بالدائن، وأما قيامه بالتأجير للخياطة والصناعة فيخضع لإذن القاضي، إلاّ في الأمور البسيطة التي يقتضيها العرف.

وأما المحجور عليه لسفه فيجوز تأجير خادم له بإذن وليه إذا كان له مال، كما أن له الحق في التأجير فيما يحتاج من خياطة وصناعة ونحوهما.

وإجارة المرأة لا خلاف بين الفقهاء في جواز أن تكون المرأة مستأجرة، كما لا خلاف في كونها أجيرة من حيث المبدأ، وان كان هناك خلاف في بعض التفاصيل والضوابط، ويدل على جواز التأجير قوله تعالى: ﴿وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَسْتَرْضِعُوا أَوْلادَكُمْ فَلا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِذَا سَلَّمْتُمْ مَا آتَيْتُمْ بِالْمَعْرُوفِ﴾ (البقرة: 233). فهذه الآية الكريمة تدل على رفع الحرج والجناح على من يستأجر امرأة لإرضاع ولده بالأجر أو لعمل مشروع أصلاً.

أما إجارة غير المسلم للمسلم وبالعكس فقد أجمع الفقهاء على جواز أن يستأجر المسلم من غير المسلم، حيث استأجر الرسول ﷺ مشركاً ليكون دليلاً له في الهجرة.

"وأجاز الفقهاء أن يؤجر المسلم نفسه –سواء أكان أجيراً خاصاً أم مشتركاً– لغير المسلم ما دام العمل الذي يقوم به جائزاً، أما إذا كان العمل غير جائز كالعمل في شركة لإنتاج الخمور –وإن عقد على ذلك– فإن الإجارة ترد وتفسخ إذا كانت قبل العمل، ولكن إن بدأ بالعمل أو فرغ منه فإن الأجرة تؤخذ من صاحب العمل ويتصدّق بها ولا يستحلها لنفسه، إلاّ أنه يعذر بالجهل.

7. د. القره داغي، علي محي الدين. الإجارة على منافع الأشخاص. الصفحة 25.

والشافعية والحنابلة منعوا أن يقوم المسلم بخدمة غير المسلم الخدمة الشخصية، والحنفية كرهوا ذلك. والجميع منعوا ذلك إن كان في الإجارة إذلال للمسلم أو استخدامه في المعصية"[8].

الركن الثاني: الصيغة (الإيجاب والقبول)

وهي الوسيلة التي يعبر العاقدان بها عن إرادتهما ورضاهما، ولذلك لا بدّ من أن تكون صريحة واضحة بذاتها، أو بالقرائن في الدلالة على التعبير عما هو مقصود، وذلك يتم عن طريق الألفاظ الدالة على إنشاء العقد وقبوله، أو الكتابة، أو المعاطاة، أو الإشارة المفهمة، أو السكوت في بعض العقود، ويجوز أن يتم هذا التعبير عن الإرادة عن طريق الوسائل الحديثة كالتليفون، والإنترنت، ونحوها[9].

الركن الثالث: المعقود عليه (الأجرة والمنفعة)

1. الأجرة

اتفق الفقهاء على أن الأجرة قد تكون مبلغاً من النقود من أي نقد كان، وقد تكون عيناً من الأعيان، وقد تكون منفعة من المنافع، ولكنهم اختلفوا في بعض التفاصيل التي لا مجال لذكرها، وإنما نذكر بعض القضايا والمصطلحات المعاصرة، مثل "إعطاء العامل حصة من الأرباح من خلال إعطائه راتب شهر أو شهرين تحفيزاً له، ومثل المنحة التي تصرف له في مناسبات عدة، ومثل مكافأة الإنتاج تقديراً لكفاءته في أدائه العمل أو قدرته على زيادة الإنتاج، وكذلك ما يسمى بالعمولة التي تعطى للمندوبين والممثلين التجاريين، وكذلك العلاوات، والأجر الإضافي والإكرامية، كل ذلك يعتبر من الأجرة في الفقه الإسلامي"[10].

القاعدة العامة في الأجرة: إن كل ما صحّ أن يكون ثمناً في البيع صحّ أن يكون أجرة من الإجارات سواء أكانت نقداً (دراهم، ودنانير...)، أم عيناً، أم منفعة، أم خدمة، ولذلك

---

8. د. القره داغي، علي محي الدين. المرجع السابق. الصفحة 27.

9. د. القره داغي، علي محي الدين. حكم إجراء العقود بآلات الاتصال الحديثة. بحث منشور في مجلة مجمع الفقه الإسلامي الدولي. المملكة العربية السعودية، مكة 1990. العدد 6، الجزء الثاني، الصفحة 923.

10. د. شرف، بن علي الشريف. الإجارة على عمل الأشخاص. دار الشروق السعودية، الرياض 1400هـ. الصفحة 170.

اشترط الجمهور في الأجرة ما اشترط في الثمن، وسوف نحاول معالجة أهم القضايا المتعلقة بالأجرة.

أ) الأجرة بجزء من الإنتاج أو من الشيء نفسه: "وقد أجاز المالكية في أحد أقوالهم، وجمهور فقهاء الحنابلة، وبعض مشايخ بلخ من الحنفية أن تكون الأجرة من الشيء نفسه الذي يعمل فيه الأجير، مثل: أن يستأجره لعصر زيتون بنصف الناتج؛ لأنهما لا يختلفان بعد العصر، ولجواز بيع نصفها....

وذهب جمهور فقهاء الحنفية والشافعية والمالكية في قولهم الثاني إلى عدم صحة هذه الإجارة لوجود الغرر فيها؛ لأنه لا يعلم مقدار الخارج ولا صفته.

والراجح هو القول الأول؛ لأن الجهالة فيه يسيرة لا تؤدي إلى نزاع، وذلك لأنها تؤول إلى العلم"[11].

ب) الأجرة بنسبة من رأس المال: وبناء على القول السابق فلا مانع من أن تكون الأجرة نسبة من رأس المال مثل: 2٪ ، وذلك من باب أولى؛ لأنها معلومة ولا جهالة فيها.

ج) استئجار الأجير بطعامه وكسوته: أجاز جماعة من الفقهاء منهم المالكية وأحمد في رواية استئجار الأجير بطعامه وكسوته وكذلك المرضعة، وذهب أبو حنيفة وأحمد في رواية حصر ذلك في المرضعة، في حين ذهب الشافعية والصاحبان وأحمد في رواية إلى المنع مطلقاً.

د) عدم تسمية الأجرة ثم التراضي، أو عدم تحديد الخدمة: أجاز مالك في رواية عنه لابن يونس عدم ذكر الأجرة في العقد ثم إرضاء الأجير، وهذا مبني على العرف وعلى أن الأساس هو التراضي، مستنداً إلى قصة موسى عليه السلام حيث لم تحدد الخدمة، قال تعالى: ﴿ قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِيَ حِجَجٍ فَإِنْ أَتْمَمْتَ عَشْراً فَمِنْ عِنْدِكَ ﴾ (القصص: 27).

هـ) المرونة في تحديد الأجرة: الخلاصة، إن الشرط الأساسي في الأجرة هو أن تكون معلومة علماً يدرأ جهالة مؤدية إلى النزاع من خلال التعيين، أو الوصف ببيان الجنس والنوع والقدر،

---

11. د. القره داغي، علي محي الدين. الإجارة على منافع الأشخاص. الصفحات 30-31.

وذلك للأحاديث الواردة في نفي الغرر والجهالة، ففي قصة موسى عليه السلام كانت الأجرة التزويج ومنافعه، وهي غير محددة، كما أنه لم يفصح عنها.

و) تسعير الأجرة: يخضع تسعير أجرة العمل للاختلاف الكبير بين الفقهاء في أصل التسعير. "فقد ذكر ابن القيم: أن الدولة يحق لها إجبار الناس على الفلاحة، والنساجة، وسائر الصناعات المطلوبة للمجتمع بأجر المثل، ولكن على الدولة أن تعتمد في تحديد الأجور وتسعيرها على أهل الخبرة والأمانة. يقول ابن عابدين: "إن طريق علم القاضي بالزيادة: أن يجتمع رجلان من أهل البصر والأمانة فيؤخذ بقولهما عند محمد، وعندهما قول الواحد يكفي"، ولا مانع في عصرنا أن تشكل لجنة لتحديد الأجور وتسعيرها من أهل الخبرة، ومن يمثل العمال وأرباب العمل، وأن يلاحظ في تحديد العمل قيمة العمل، وكفاية العامل وأهله بالمعروف"[12].

2. المنفعة (العمل)

ويشترط في المنفعة (العمل) التي تكون محلاً للإجارة الشروط التالية:

1. أن تكون معلومة علماً ينفي الجهالة المفضية إلى النزاع، وتتحقق هذه المعلومة إما برؤية محل العقد وإما بتعيينه وإما بالإشارة إليه، أو نحو ذلك، مما يعد في العرف تعييناً أو بياناً لكيفية الاستعمال، وكذلك لا بد من بيان المدة إذا كانت الإجارة غير مرتبطة بإنهاء العمل.

ففي نطاق إجارة الأشخاص يتحقق العلم بإحدى الطريقتين الآتيتين:

الأولى: بيان العمل ونوعه وكيفيته، وذلك في الإجارة المشتركة.

الثانية: بيان مدة الإجارة، كما في الإجارة الخاصة (الأجير الخاص)، كاستئجار شخص لخدمته أو لوظيفة لمدة سنة، وحينئذٍ يخضع لتنفيذ العمل بالاتفاق وإلاّ فللعرف، حيث إن له وسعة في هذا المجال.

إذا كان العلم في الإجارة يتحقق بإحدى الطريقتين السابقتين، فهل يجوز الجمع بينهما في عقد واحد؟

12. د. القره داغي، علي محي الدين. المرجع السابق. الصفحة 37-38.

إن الجمع بين الجوازين لا ينبغي أن يترتب عليه عدم الجواز أو الفساد، بل ليس بينهما تعارض؛ لأن المقصود من تحديد العمل تحقيق الصفات المطلوبة التي يريدها المستأجر، ومن تحديد المدة الفراغ منه في الوقت المحدد، وكلاهما من الأغراض المقصودة المحققة لمصالح الطرفين.

إذا وجدت المدة في العقد فلا بد من أن تكون معلومة محددة؛ لأن المدة هي المعيار الأساسي لعقد الإجارة، وهنا تحدث الفقهاء عن أربعة أمور:

الأمر الأول: كيفية تحديد المدة، ويمكن تحديدها بالساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة، أو نحوها، واختلفوا في تحديدها بزمن الحصاد أو نحو ذلك مما يمكن الاختلاف عليه.

الأمر الثاني: طول المدة، حيث ذهب جمهور الفقهاء إلى جواز أن تكون المدة قصيرة أو طويلة ما دامت محددة استدلالاً بقصة موسى عليه السلام، وإن المدة الطويلة إذا كانت محددة لا تورث نزاعاً، وهذا هو الراجح.

الأمر الثالث: الإجارة التي لم يحدد لها نهاية، وذلك بأن يقول: أجرتك لخدمتي أو للعمل الفلاني، كل شهر بألف ليرة مثلاً. وهذا النوع من العقد فيه خلاف بين الفقهاء على عدة آراء:

الرأي الأول: ذهب المالكية وأحمد في رواية ابن منصور اختارها الخرقي إلى صحة هذا العقد، ثم قال المالكية بأن العقد لا يلزم إلا إذا نقّد المستأجر، أي: دفع الأجرة نقداً، وحينئذ يكون العقد لازماً بقدرها، فلو أجّر نفسه على أن يكون له في كل شهر ألف ليرة، ولم يحدد الزمن، ودفع المستأجر عشرة آلاف ليرة، فهذا يعني أن العقد لازم لمدة عشرة أشهر.

وأما عند الحنابلة في رواية ابن منصور فيكون العقد لازماً لليوم الأول أو الشهر الأول، وفيما عداه يكون العقد صحيحاً، ولكنه يجوز لكل واحد منهما حق الفسخ، كما جاء في المقنع: "وإن أكراه كل شهر بدرهم ، أو كل دلو بتمرة ، فالمنصوص أنه يصح ، وكلما دخل الشهر لزمهما حكم الإجارة ، ولكل واحد منهما حق الفسخ عند تقضي كل شهر"[13].

13. د. القره داغي، علي محي الدين. المرجع السابق. الصفحة 41.

الرأي الثاني: ذهب جمهور الشافعية وبعض الحنابلة إلى بطلان هذا العقد للجهالة.

الرأي الثالث: ذهب جمهور الحنفية إلى صحة العقد في الشهر الأول وفساده فيما عداه.

الرأي الرابع: ذهب بعض مشايخ الحنفية إلى أن العقد صحيح في الشهر الأول والثاني والثالث لجريان العرف بذلك، وفساده فيما عداها.

إن اختلاف الفقهاء في جواز ذلك يفرض على الشركات والمؤسسات الإسلامية تحديد مدة عقود العمال بفترة معينة لتكون بعيدة عن الشبهات.

لكن متى يجب فسخ هذا العقد الذي لم تحدد له نهاية؟

على ضوء الرأي الرابع ينتهي بعد الأشهر الثلاثة، والرأي الثالث بعد الشهر الأول، وعلى ضوء رأي المالكية يكون للعاقدين حق الفسخ بعد انتهاء المدة التي دفع فيها الأجرة نقداً.

ولكن جمهور الفقهاء متفقون على أن الأجير إذا استمر في عمله، والمستأجر استمر أيضاً في دفع أجرته بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة فإن العقد يستمر استحساناً.

وأضاف ابن عابدين أن المستأجر إذا سلّم إلى الأجير مبلغاً من المال واستلمه الأجير فليس لأحدهما حق الفسخ حتى ينتهي المبلغ، وهذا هو رأي المالكية وهو الرأي المرجح.

الأمر الرابع: إذا اتفق الطرفان على بداية العقد ونهايته فيجب عليهما الالتزام بهاتين المدتين.

أما إذا لم تذكر بداية العقد فقد اختلف الفقهاء على عدة آراء:

الرأي الأول: بطلان العقد، وهذا هو رأي بعض الشافعية وفي رواية لأحمد لوجود الجهالة المفضية في النزاع.

الرأي الثاني: صحة العقد، ويكون ابتداؤه من حين العقد، وهذا رأي جمهور الفقهاء الحنفية، والمالكية، والراجح عند الشافعية، وجمهور الحنابلة، وهذا هو الراجح لقصة موسى عليه السلام حيث لم تحدد بداية المدة.

وعند وجود مدتين في الإجارة -كما تضمنت قصة موسى عليه السلام- إحداهما التزاماً والأخرى تطوعاً، فهذا دليل على جواز الجمع بينهما ما دام الزمن الآخر ليس إلزامياً.

2. أن تكون المنفعة متقوّمة، أي أن تكون لها قيمة مقصودة حسب العرف، فلا تصح إجارة التافه الحقير الذي لا يقابل بالمال.

وفي باب إجارة الأشخاص، لا بدّ من أن يكون للعمل الذي يقدمه الأجير قيمة، لذلك لا يجوز استئجار البياع[14] للتلفظ بكلمة واحدة مثلاً إلاّ إذا ذكرها أكثر من مرة.

3. أن تكون المنفعة مباحة الاستيفاء، فلا تكون معصية ممنوعة، مثل: الاستئجار على رقص المرأة أمام الرجال، أو للبغاء، أو لسقي الخمر، ونحوها من المحرمات، وكذلك يجب أن لا تكون طاعة واجبة وجوباً عينياً، وهذا الشرط فيه تفصيل وخلاف[15].

إن المؤسسات المعاصرة ومنها الإسلامية تستقطب بعض النساء لسد حاجاتها من الموارد البشرية، إلا أن استئجار المرأة الأجنبية لخدمة الرجل منعه الشافعية مطلقاً سداً للذرائع، والحنفية قالوا بكراهته للأعزب وجوازه من دون الخلوة للمتزوج الذي معه أهله، ووافقهم المالكية وأضافوا شرطاً آخر وهو كونه مأموناً، في حين أجازه الحنابلة مطلقاً بشرطين: هما عدم الخلوة وعدم النظر إليها، والراجح هو قول المالكية؛ لأن الأعزب لا يؤمن من الوقوع في محرّم، وإن اشتراط (كون المتزوج مأموناً) شرط جيد يدرأ الفساد، وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار في المؤسسات الإسلامية.

كما أن عملية الاستقطاب قد تؤدي إلى استئجار الوالدين لخدمة الولد، حيث منعه الحنفية لأنه يتنافى مع برّ الوالدين وتعظيمهما والإحسان إليهما، وأجازه الشافعية والحنابلة مع الكراهة.

4. أن تكون مقدورة الاستيفاء حقيقة وشرعاً، فلا يصح تأجير جاهل لتدريس علوم الشرع أو الطب أو نحوهما مما يجهله، ومثل تأجير الأعمى للحراسة ليلاً، استجابة لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286).

5. أن لا تستهلك العين المؤجرة بالإجارة، مثل الطعام حيث لا يمكن الانتفاع منه إلاّ باستهلاكه.

---

14. البياع: هو الشخص الذي يقوم بعملية البيع والمقصود هنا لا يجوز استئجار شخص يقوم لا يمارس هذا العمل بل يلفظ كلمة واحدة طوال مدة عمله وهي حالة نظرية كأن يتم استئجار تفاحة لشمها فهذا غير جائز.

15. د. القره داغلي، علي محي الدين. المرجع السابق. الصفحة 42.

6. أن يتحقق الانتفاع بالعين المأجورة حقيقة، مثل تأجير مسكن صالح للانتفاع به وفي إجارة الأشخاص يجب أن تحقق منفعة للمستأجر.

ثالثاً: أنواع الإجارة على عمل الأشخاص

1. التقسيم الأول باعتبار محلها

"تقسم الإجارة على الأشخاص باعتبار محلها إلى نوعين: هما الإجارة على منفعة شخص يختص بالمستأجر، والإجارة على عمل شخص ليس مختصاً بالمستأجر فقط"[16].

النوع الأول: الإجارة على شخص خاص

وهي الإجارة التي يقتضي تنفيذها تسليم الأجير نفسه للمستأجر ليعمل عنده مدة من الزمن، وذلك مثل: أن يتم العقد بينهما على أن يعمل له بالخياطة، أو التجارة، أو السباكة، أو الخدمة، أو الإدارة لمدة شهر مثلاً، وهذا ما ينطبق على الموارد البشرية في المؤسسات والشركات المعاصرة.

فالعقد هنا يحدد أجيراً بذاته فيسلّم نفسه إلى صاحب العمل (المستأجر) فيعمل لديه لأي عمل مشروع خلال زمن محدد، وهو ما يسمى: الأجير الخاص الذي لا يعمل إلاّ للمستأجر كالخادم والموظف، وأنه يستحق الأجرة بمضي المدة بعد تسليم نفسه إليه.

فالمعيار المميّز في الأجير الخاص عن العام، هو أن الأجير الخاص عليه أن يسلّم نفسه لصاحب العمل (فرداً أو جماعة أو مؤسسة أو شركة)، وأن يحدد له مدة معينة يكون لصاحب العمل الحق في الانتفاع منه دون غيره، وإنه إذا لم يكلف بعمل، أو أنجز العمل دون تقصير فإنه يستحق الأجر المتفق عليه، فالعقد وارد على الشخص نفسه أصلاً ليقوم بعمل ما، فيكون العمل تبعاً، ولكن على الأجير أن لا يصرف من وقته المحدد في عقد الإجارة إلى غير المستأجر.

---

16. د. القره داغي، علي محي الدين. الإجارة على منافع الأشخاص. الصفحة 13.

النوع الثاني: الإجارة الواردة على عمل شخص ليس مختصاً بالمستأجر

وهذا ما يسمى: الأجير المشترك أو الأجير العام؛ لأنه ليس خاصاً بصاحب العمل، حيث إن التزامه ينحصر في إكمال العمل الذي طلب منه على الوجه المطلوب، فهو لا يسلّم نفسه إلى المستأجر بل يبقى في محله، كما أنه يتقبل الأعمال من الآخرين.

المعيار في حالة الأجير المشترك هو إتمام العمل المطلوب دون تسليم نفسه إلى صاحب العمل، وإن صاحب العمل لا يختص به، فالعقد وارد أصلاً على العمل وليس على الشخص مباشرة، ولذلك لا يستحق الأجرة إلا بإتمام العمل وتسليمه إلى صاحب العمل.

2. التقسيم الثاني باعتبار التعيين

تقسيم الإجارة على الأشخاص باعتبار التعيين أو ما في الذمة إلى نوعين أيضاً:

النوع الأول: الإجارة الواردة على شخص معين

هي التي يلتزم فيها العاقدان بأن يكون محل العقد منفعة شخص معين، مثل: أن يقول المستأجر في الإجارة الخاصة: أجرت زيداً لعمل كذا لمدة كذا. وفي الإجارة المشتركة يقول: أجرتك أيها الخياط لخياطة هذا الثوب، استأجر شخصاً بعينه.

النوع الثاني: الإجارة الواردة على الذمة

هي ما يكون محل العقد منفعة موصوفة في الذمة وصفاً تنتفي به الجهالة، وذلك بأن يقول في الإجارة الخاصة لزيد مثلاً: اتفقت معك على أن تقوم بتخصيص شخص مواصفاته كذا ليقوم بخدمتي أو تطبيبي لمدة سنة بمبلغ كذا، أو لإجراء عملية جراحية، أو لتعليم شخص في تخصص كذا، تكون الأجرة لكل فصل أو سنة كذا، وهكذا، وحينئذ يجوز أن يقوم زيد بهذا الواجب أو أي شخص آخر تتوافر فيه المواصفات المطلوبة.

فمعيار التفرقة بين النوعين، هو أن النوع الأول وارد على معين، ولذلك لا يستبدل بشخص آخر كما أنه يبطل بموت الأجير أو فقدانه الأهلية، في حين أن النوع الثاني وارد على شيء موصوف في الذمة، فكيفما يتحقق العمل المطلوب حسب المواصفات فقد برأت ذمة الأجير، ولا يبطل بموته ولا بفقدان أهليته.

رابعاً: ضمان الإجارة والتزامها

اتفق الفقهاء على أن الأجير الخاص يضمن في حالات التعدّي والتقصير ومخالفة الشروط وفي هذه الحالة يحق للمنظمة محاسبة العمال المقصرين عن قصد، واتفقوا كذلك على أن الأجير الخاص أمين، وأن يده يد أمانة فلا يضمن إلاّ في الحالات السابقة، أما المستأجر فينبغي أن يضمن دفع الأجرة في وقتها، وتزويد الأجير بأدوات العمل وتجهيز البيئة الداخلية بما يلزم.

1. التزامات المستأجر

يجب على المستأجر ما يلي:

أ) دفع الأجرة حسب الاتفاق فور فراغ العمل، كما أمر الرسول ﷺ فقال: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقُهُ"[17]. وللعاقدَين الحق في تحديد طريقة الدفع تعجيلاً أو تأجيلاً أو تقسيطاً، وقد اختلف الفقهاء في وقت تملك الأجرة، فذهب الشافعية والحنابلة إلى أن الأجرة تملك بالعقد ملكاً يراعى فيه الزمن بحيث كلما مضى زمن استقر الملك بقدره، وإنها تستقر في ذمة المستأجر عند نهاية المدة أو تسلّم العمل قياساً على المنفعة، وذهب الحنفية والمالكية إلى أن الأجرة لا تملك بالعقد وإنما باستيفاء المنافع، حيث استدلوا بالآيات والأحاديث التي ربطت بين دفع الأجرة والاستيفاء، مثل قوله تعالى: ﴿فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ﴾ (الطلاق: 6).

ب) تزويد الأجير بمستلزمات عمله، فإن كان أجيراً مشتركاً يقدم إليه الشيء الذي يراد صنعه، وإن كان أجيراً خاصاً يبين له المطلوب منه خلال الفترة المتفق عليها، وإذا لم يقم بما سبق فإن الأجير الخاص يستحق الأجر على حبسه نفسه لصالحه حتى ولو لم يعمل، وإن الأجير المشترك يكون غير ملزم بإنجاز عمله في الفترة المتفق عليها.

ويدخل كذلك ضمن هذا الالتزام ترتيب مكان العمل، ومستلزمات المكتب، وتهيئة وسائل النقل للعمال، ووسائل الوقاية من أخطار العمل، والسلامة الصناعية إن كان العمل يقتضي ذلك.

---

17. رواه ابن ماجة والبيهقي.

ج) التزامات أخلاقية، أوجب الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية الرائدة للتعامل مع العمال أهمها:

ـ النظرة إلى العامل والأجير نظرة قائمة على المساواة والأخوة دون إحساس بالتعالي والاهانة، فقد أكد الإسلام بأن الناس كلهم من آدم، وآدم من تراب، وإن الفضل بينهم بالتقوى، كما في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ (الحجرات: 13). وقال الرسول ﷺ: "إن إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم ما يغلبهم فأعينوهم"[18]. أي: إن هؤلاء الذين يخدمونكم إخوانكم في الدين إن كانوا مسلمين، أو في الإنسانية إن كانوا غير مسلمين، ويقول تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾ (الحجرات: 10).

ـ المعاملة الطيبة الحسنة اللائقة بالإنسان في جميع الأحوال بالقول والفعل والنظرة، والسماح والمغفرة عند وقوع الخطأ، قال تعالى: ﴿وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (آل عمران: 134).

ـ عدم تكليف العامل والأجير بما لا يطيقه، حيث ورد في ذلك آيات وأحاديث صحيحة منها قول النبي ﷺ: "...ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم".

د) التزامات قانونية، تلزم قوانين العمل في عصرنا الحاضر أرباب العمل بمجموعة من الإجراءات، مثل:

1) منح الإجازات الأسبوعية، والسنوية، والإجازات المرضية.
2) توفير وسائل الإسعافات الطبية والعلاجية، بل إنه في بعض الأحيان إذا زاد عدد العمال يوجب القانون وجود طبيب أو مستشفى لهم.
3) وجود لوائح تنظيمية وجزائية.

18. رواه البخاري.

4) هذه الأمور إذا صدر بها قرار من السلطة الشرعية يصبح ملزماً؛ لأن قراراتها في دائرة المصالح ملزمة شرعاً.

5) توفير الخدمات الاجتماعية.

6) ترتيب التأمين الصحي، والتأمين لحالات الإصابة، والعجز والهلاك.

وهذا إذا ما كان عن طريق التأمين التكافلي الإسلامي فهو حلال، وإلّا فلا يجوز إلّا في حالات الضرورة أو وجود قانون ملزم، وذلك لترتيب تعويض مناسب للعامل في هذه الحالات إما لنفسه، وإما لأهله.

واليوم ومع وجود التأمين التكافلي أصبح العمال في مأمن -بفضل الله تعالى- في جميع الحالات، وهذا أمر يتفق مع مقاصد الشريعة السمحة.

2. التزامات الأجير

هناك التزامات على الأجير يجب عليه أداؤها وهي:

أ) إنجاز العمل على الوجه المطلوب المتفق عليه في الإجارة المشتركة وتسليمه إليه، أو تسليم نفسه في الزمن المحدد في الإجارة الخاصة.

ب) قيامه بنفسه إن كانت الإجارة خاصة أو مشتركة؛ لأن الأصل في الإجارة المعينة أن يقوم الشخص بنفسه في العمل إلّا إذا كان الاتفاق يجيز النيابة.

ج) عدم الغياب عن العمل في أثناء فترة العمل في الإجارة الخاصة، إن الأجير الخاص مرتبط بالزمن بالدرجة الأولى في علاقته بالمستأجر، ولذلك لا يجوز له أن يغيب عن العمل إلّا بإذن ربّ العمل، أو للضرورة، أو للحاجة الملحة التي تنزل منزلة الضرورة، وإلّا فإن غاب وترتّب على غيابه ضرر فإنه يجب عليه تعويضه، وإن المستأجر له الحق حينئذ أن يرجع إليه الأجير بقيمة ما فوّت عليه في الأحوال جميعها، وهذا هو الرأي المعتمد عند الحنابلة، وذهب الحنفية إلى أنه ينقص من أجر الأجير بقدر تقصيره في عمله، أما المالكية فذهبوا إلى أن الأجير إذا قام بعمل بأجرة كانت تلك الأجرة لمستأجره الأول، وخيّر صاحب العمل في المدونة بين أجرة

الأجير التي حصل عليها من المستأجر الثاني، وبين إسقاط حصة مدة غيابه من أجرته عنده، أما إن عمل بالمجان فيسقط من أجرته بقدر ما فوّت على صاحب العمل.

وقد حرص العلماء على هذه المسألة حرصاً شديداً، حتى إنهم اختلفوا في وقت الأكل والنافلة هل يحسب من زمن العمل أو لا؟

إن الوقت الذي حدد في العقد بالنسبة إلى الأجير الخاص يقتضي أن ينشغل بالعمل المطلوب منه دون تضييعه، ولا التفريط فيه إلّا ما هو مستثنى لحق الله تعالى: كالعبادات التي لا تؤجل، أو للضروريات والحاجيات التي لا غنى للإنسان عنها مثل الأكل والشرب بالمعروف، أو لإنقاذ آخر كما في حالة الغرق والحرق، وهذا يوجب على العامل الالتزام بوقت العمل بشكل دقيق واستثماره لصالح المنظمة.

والمعيار في العمل هو بذل الرجل المعتاد المتوسط، فإن قدمت العمل إليه فأنجزه في اليوم وبقي شيء من الوقت فإن حق المستأجر لا يسقط في بقية الزمن، حيث يجب عليه الالتزام بالوقت؛ فالموظف الذي حدد له وقت من الساعة الثامنة صباحاً إلى الثانية ظهراً يجب عليه البقاء طوال هذا الوقت مع العمل إن وجد، وأن لا يشغل نفسه إلّا بمصلحة عمله طوال هذه الفترة سوى الاستثناءات (العبادات والضروريات)، وحتى في هذه الاستثناءات يجب مراعاة انجازها بسرعة، بل إن الفقهاء يقولون: لو كان المسجد بعيداً يستغرق ذهابه إليه وقتاً طويلاً وذهب إليه العامل، فإنه ينقص من أجرته بمقدار غيابه عن العمل؛ لأن الأجرة في مقابل المنفعة فتوزع عليها، أو يقوم الأجير بتعويض الوقت الذي فات.

د) وجوب الحفاظ على ما تحت رعايته من آلات وأدوات ومعدات وأعمال، فهذا ما تقتضيه الأمانة والقواعد العامة في الإسلام.

هـ) تنفيذ أوامر ربّ العمل بالقدر الذي يخصّ العمل أو الوقت المحدد بالمعروف، فإن كان العمل مفصلاً في العقد فالمرجع هو العقد، وإلّا فحسب العرف.

و) التزامات قانونية، مثل: الالتزام بلوائح وقوانين العمل، والإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة.

ز) التزامات أخلاقية تفرضها الأخلاقيات الإسلامية من الأمانة، والصدق، وعدم الغش، ومن السعي الحثيث للإتقان، والإبداع، وحسن السلوك، والأخلاق في تعامله، والنصح والإرشاد والبيان.

ومن أهم هذه الالتزامات الأخلاقية أيضاً عدم قيام الأجير بإفشاء أسرار العمل وربِّ العمل، أو أهله، أو كل ما يطلع عليه بحكم كونه أجيراً أو عاملاً أو موظفاً، فلا يجوز له إفشاء كل ما فيه إضرار بمصلحة ربِّ العمل من أسرار العمل والصنعة، والأشياء الخاصة بصاحب العمل، حيث تدل النصوص الكثيرة على منع إفشاء أسرار الآخرين.

3. فسخ الإجارة

ينفسخ عقد الإجارة بعدة أشياء هي:

أ) الإقالة، إذا كانت الإجارة على عمل أو كانت محددة فلا يحق لأحدهما وحده الفسخ إلّا برضا الآخر؛ لأنها ملزمة عند جمهور الفقهاء، وأما الذين يقولون بأنها غير ملزمة فيحق لأي واحد منهما الفسخ إلّا إذا ترتب عليه ضرر.

وفي الحالات جميعها إذا اشترط أحدهما في العقد حق الفسخ في أي وقت شاء، أو خلال فترة زمنية مثل شهرين، فهذا الشرط صحيح كما هي الحال اليوم في معظم عقود العمل.

ب) حدوث عيب مؤثر في الأجير الخاص، أي: مفوت للمنافع المقصودة مثل: فقدان البصر أو مرض لا يمكنه معه القيام بما التزم به، حيث يُعطى حق الخيار للمستأجر.

ج) وجود أعذار طارئة، وقد قيدتها بعض الفتاوى المعاصرة بالأعذار القهرية[19].

د) عدم قيام أحد الطرفين بالتزاماته تجاه الآخر التي نص عليها الشرع أو العقد، أو هي معروفة بالعرف، ويدخل فيه اعتداء أحدهما على الآخر.

هـ) خيانة الأجير (العامل) أو سرقته.

---

19. فتوى بيت التمويل الكويتي رقم 233، 253، وفتوى الهيئة الشرعية الموحدة للبركة (9/9).

و) تغير عمل العامل من قبل المستأجر، "وقد أوضحت قوانين العمل مجموعة من الضوابط لفسخ العقد"[20].

والفسخ يتحقق بإرادة الطرفين في هذه الحالات التي ذكرناها، وعند الاختلاف يرجع الأمر إلى القاضي.

خامساً: بناء هيكل الأجور في المؤسسة

إن وضع هيكل عام للرواتب في المؤسسة عملية أساسية وهامة يجب أن تدرس بعناية، والرجوع عند تصميم هيكل الرواتب إلى عمليات التقويم والتصنيف الوظيفي، والاسترشاد بالمعايير والمبادئ الأساسية لتحديد الرواتب.

1. تقويم الوظائف وتصنيفها

يعتبر تقويم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المؤسسات والشركات المختلفة، ويعرّف تقويم الوظائف: بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنشأة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة. ويهدف تقويم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمتهم ومداه في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانات وخبرات.

ولابد من فرز أو تصنيف الوظائف ووضعها في مجموعات، تمثل كل مجموعة منها درجة معينة أو فئة محددة، تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة أو متشابهة. وتطبيقاً لهذا التعريف فإن طريقة التصنيف تبدأ بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها، ثم يتم وضع هذه الوظائف في درجة أو فئة واحدة، وتنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات أو الفئات الوظيفية، أي: يجري توزيع الوظائف على الفئات أو الدرجات المشار إليها على أساس أن كل مجموعة تملك صفات جوهرية للعمل الذي يقوم بأدائه الموظف، فمثلاً: هناك بعض المؤسسات تجري تقسيماً ثلاثياً لهذه الصفات، وتوزّع الوظائف تحت كل منها على أساس أن هناك:

---

20. العطري، ممدوح. قانون العمل الموحّد (معدلاً ومضبوطاً على الأصل). الصفحة 65.

أ) عملاً يتطلب مهارة عالية.

ب) عملاً يتطلب مهارة متوسطة.

ج) عملاً لا يتطلب أية مهارة.

وبناء على هذا التقسيم يجري تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها لكل من هذه الفئات أو الدرجات، حتى يتسنى إيجاد المقياس الذي يرتكز عليه في تحديد مدى توافرها في كل مجموعة من الوظائف.

وترتكز تصنيف الوظائف على المبدأ الذي يقضي بأنه يوجد في الوظائف مدى معين، أو تدرج طبيعي في المستويات الخاصة بالواجبات والمسؤوليات والمهارات التي يتطلبها الأداء الوظيفي، وبذلك يمكن إدراج وظائف قد تكون متنوعة في تسمياتها أو موزعة في إدارات مختلفة في مستوى واحد تأسيساً على مقياس يحدد هذا المدى.

يمكن حصر خطوات تصنيف الوظائف وفق ما يلي:

أ) تحليل الوظائف كافة في المنشأة ثم وضعها في مجموعات، أي: تصنيفها في عدد من المجموعات، مثل: مجموعة الوظائف الكتابية، والوظائف الإشرافية، والوظائف الفنية أو الحرفية، والوظائف العلمية.

ب) تحديد عدد الدرجات ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة...إلخ، ويتفاوت عدد الدرجات الموضوعة من منشأة إلى أخرى.

ج) وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها.

د) تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد، وقد يكون هناك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجه[21].

2. المعايير الأساسية لبناء هيكل الأجور

بعد أن تم الحصول على القيم النسبية لوظائف المنظمة كافة بالنسبة إلى بعضها البعض، تجيء مرحلة وضع هيكل الأجور وبنائه بناءً على نتائج تقويم الوظائف.

---

21. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 191.

ولكن قبل ذلك يجب أن ندرك المعايير أو الأسس التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في تحديد معدل الأجور التي يتضمنها هيكل الأجور بعد بنائه.

فهناك خمسة معايير أساسية لتصميم هيكل فعّال للأجور والرواتب هي:

أ) معدل الأجور والرواتب السائد في السوق.

ب) القدرة المالية للمنشأة، وبالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور.

ج) إنتاجية المنشأة وإمكان قياسها.

د) مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.

هـ) القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة.[22]

3. المبادئ الأساسية لبناء هيكل الأجور

إن إقامة هيكل أو نظام للأجور يرتكز على المبادئ الثلاثة التالية:

أ) مبدأ العدالة: قال ﷺ في الحث على العدل عند الولاية: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور، على يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا"[23].

العدل في الأجور من أهم واجبات الإدارات الإسلامية، ويؤكد هذا المبدأ ضرورة أن يكون الأجر (الراتب) عادلاً، بمعنى ارتكازه على مستويات أو أسس ثابتة. ويفترض هذا المبدأ "أن تسري هذه المستويات أو الأسس على ميع العاملين جميعهم في المؤسسة دون تفرقة، أو محاباة، أو محسوبية، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي لنظام الأجور والرواتب"[24].

ب) مبدأ المساواة: روى البخاري "أن امرأة سرقت في عهد رسول الله ﷺ في غزوة الفتح ففزع قومها إلى أسامة بن زيد رضي الله عنهما يستشفعونه، فلما كلمه أسامة فيها تلوّن وجه رسول

22. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. المرجع السابق. الصفحة 193.

23. رواه الألباني في الجامع الصغير.

24. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الصفحة 87.

الله ﷺ فقال: أتكلمني في حدٍّ من حدود الله ؟". قال أسامة: اسْتغفِر لي يا رسول الله. فلما كان العشي قام رسول الله ﷺ، خطيباً فأثنى على الله ثم قال: "أما بعد، فإنما أهلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"[25].

إن المساواة ليست فقط في تنفيذ الأحكام ولكن في الأمور كلها، والمؤسسة القائمة على الشريعة الإسلامية يجب أن تعتمد على مبدأ المساواة في هيكل الأجور، أي: "مساواة في تحديد الرواتب أو الأجور للوظائف أو الأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، وهذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى في المنشأة"[26].

ويمثل هذا المبدأ الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لنظام الأجور والرواتب، كما يقوي هذا المبدأ إحساس الرّضا الوظيفي لدى الموارد البشرية.

ج) مبدأ الكفاية: يقول رسول الله ﷺ: "إخوانكم وخولكم جعلهم الله تعالى تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يديه فليطعمْه مما يأكل وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم فإن كلفتموهم فأعينوهم عليه"[27].

وهذا يعني أن يكون الراتب أو الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف أو العامل الضرورية، وتحقيق هذا المبدأ يتطلب تطبيق المعايير الخمسة السابقة التي قد تحقق مبدأ الكفاية في نظام الرواتب أو الأجور، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الرواتب والأجور.

إلا أنه لا بد من القول: إنه بالإضافة إلى اختيار الأسس (المعايير) التي تحقق مبدأ الكفاية هذا، فإن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية أدى إلى ظهور عوامل أخرى تساعد على ضمان مبدأ الكفاية وتأكيده، وأهم هذه العوامل هي:

---

25. رواه البخاري.

26. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 195.

27. رواه مسلم وآخرون.

- التشريعات التي تصدرها الدول المختلفة في مجال الأجور والرواتب، كالتشريعات العمالية.
- نشاط المنظمات العمالية واشتراكها في وضع الأسس الخاصة بنظام الرواتب والأجور.

لم يعد الراتب مقتصراً على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل في صورة راتب أو أجر، بل أصبح الراتب أو الأجر جزءاً من مجموع ما يحصل عليه الموظف أو العامل من عناصر مادية وأدبية ومعنوية. ومن أهم هذه العناصر المضافة ما يحصل عليه الموظف أو العامل مقابل عمله الإضافي، والإجازات المدفوع عنها الأجر، كالإجازات الطارئة أو العادية أو المرضية، والوجبات الغذائية المجانية التي تمنح للعامل، ومصاريف الانتقال، وبدل التمثيل، ومعونات مالية وذلك في حالات الوفاة أو العجز (الكلي أو الجزئي) أو الإصابة أو البطالة (في بعض الدول)، والمصروفات النثرية المختلفة التي تمنح لبعض العاملين.

إن هذه العناصر المضافة إلى الرواتب أو الأجور أصبحت شائعة الاستعمال، حتى إنها أصبحت من العناصر الهامة في حياة الإنسان العامل، ومجالاً للإدارات تستخدمها بالشكل والأسلوب الذي يحقق لها ولاء العاملين وتضافرهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. مستويات الأجور

تبدأ إقامة هيكل الأجور بترجمة النتائج النهائية التي توصلت إليها اللجنة المختصة بتقويم الوظائف إلى قيم مالية، ويعني هذا أن سهولة أو صعوبة إقامة هيكل الأجور يعتمد على الأسلوب الذي اختارته المنشأة لتقييم وظائفها.

ومهما تكن الطريقة المستخدمة في تقويم وظائف المنشأة فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار معدلات الأجور الشائعة التي تدفعها المنشآت الأخرى في الصناعة ذاتها أو القطاع ذاته (مصارف، سياحة، اتصالات)، وهذه المعدلات يمكن الحصول عليها عن طريق القيام بمسح للأجور.

إن تطبيق مبدأ الأخذ بمعدلات الأجور الشائعة يعني أن المؤسسة لها أن تختار واحداً من الطرائق الثلاث الآتية عند بناء هيكل أجورها:

- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنشآت الأخرى.

- أن يحدد الأجر على أساس يفوق متوسط الأجر الذي تدفعه المنشآت الأخرى.
- أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنشآت الأخرى.

وإن المؤسسات الإسلامية يمكن لها أن تختار أي خيار من الخيارات السابقة، ولكن إدراكها لأهمية الإحسان في إستراتيجيتها العامة يدفعها إلى الخيار الثاني؛ لأن الله سبحانه وتعالى يحب المحسنين.

يعتبر موضوع الأجور من الموضوعات الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجالي الاقتصاد والإدارة، سواء أكان ذلك في القطاع الحكومي أم في القطاع الخاص، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأجور تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المؤسسات الإنتاجية والخدمية على اختلاف أنواعها، ولأنها ذات أثر مباشر في المستوى المعيشي للموارد البشرية، وتشكل المحدد الأول لمستوى الاستهلاك في الاقتصاد.

المبحث الخامس

تحفيز الموارد البشرية

إن فطرة الله سبحانه وتعالى التي خلق الناس عليها، والتي لا تتبدل ولا تتحول، تؤكد أن الإنسان يتأثر بالترغيب والترهيب، والثواب والعقاب، والألم والمتعة، والمكافآت والجزاءات، كما أنه يتأثر بالحوافز والمثبطات، وقد تتعلق الحوافز بالقوى المادية والمعنوية التي تؤثر في الفرد فتدفعه إلى العمل بأكبر طاقة ممكنة، وقد تكون مادية أو قد تكون معنوية.

جميع المؤسسات تحتاج إلى تحفيز موظفيها للقيام بما يجب عليهم القيام به، فيصل الموظفون إلى مكاتبهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل، ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد، وهم موجودون عند الحاجة إليهم.

فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمراً شاقاً عليهم؟

هل الابتسامة في وجه الزبون بدلاً من العبوس في وجهه، والإقلال من التذمر أمر صعبٌ؟

لماذا أغلب الشركات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية لا تزال تحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفيها؟

المشكلة أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل خدمة الموظف وعمله وليست لتحفيزه، وإن الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين. إن حوالي /50/ بالمئة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم، فهل هذا هو المطلوب فعلاً؟

إن السبب في ذلك ضعف حماسة الموظفين تجاه العمل بسبب بيئة العمل أو بعض الأمور التنظيمية، لذلك فلابد من إيجاد سياسة تحفيزية لرفع الروح المعنوية للعاملين، وجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن.

أولاً: مفهوم التحفيز

التحفيز شيء موجود في داخلنا، ويجب أن نلاحظ تدرج تحفزنا الشخصي قبل أن نسعى إلى تحفيز الآخرين، لذلك على القائد الإداري أن يركز على تحفيز نفسه، ومن ثم يسأل نفسه: هل هو في وضع المحفّز؟

1. تعريف التحفيز

التحفيز معناه: أن تعطي الشخص دفعة لعمل ما تريد بإثارته فعل الشيء، وهو شعور داخلي لدى الفرد يولّد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة، وهو تحريك الإنسان لأداء العمل ذاتياً.

التحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة. والتحفيز يأتي من أعماق النفس، فالمدير يجب عليه محاولة حفز الموظفين باتباع إجراءات مختلفة، ولكن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وليس لديه الرغبة بالتقدم، فلا فائدة ترجى منه، كما في قوله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: 11).

وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وعلى قدر نجاحها في هذه المهمة، على قدر ما ستكسب احترام مواردها البشرية وثقتهم وحبهم وولائهم.

وعلى ذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة، مساعدة الموظفين واكتشف قدراتهم والمحافظة عليها، وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم لمصلحة العمل والمؤسسة ثانياً، وبذلك يمكن الاحتفاظ بالموارد البشرية في منطقة التحفيز دائماً[1].

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر في حافزيتهم تجاه العمل، من مؤسسة إلى أخرى.

---

1. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. خماسية الولاء المؤسسي. الصفحة 26.

2. فلسفة التحفيز

إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المؤسسة (مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها)، وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة والعاملين، مما يترتب عليه تكوّن شعور متبادل من الولاء والانتماء بين الموارد البشرية ومؤسساتهم.

إن للموارد البشرية احتياجات شخصية لابد من معرفتها لتكوين الشعور بالولاء والانتماء، كما أن معرفة الأسباب التي تدفعهم إلى العمل وما يمكن أن يعوّقهم عن تحقيق ذلك يلعب دوراً هاماً في تحفيزهم، وتلعب عملية التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية في ذلك دوراً مهماً يمكن من خلاله للمؤسسة تعديل اتجاهات العاملين وإشباع رغباتهم.

إن الاحتياجات الإنسانية متداخلة ومتشابكة، أي: إن عدم إشباع إحدى هذه الحاجات قد يزيد أو يقلل من إشباع الحاجات الأخرى. إن معرفة الاحتياجات الإنسانية حسب أولوياتها بالنسبة إلى الإنسان تساعد على تحفيز الأفراد من خلال إشباع هذه الحاجات، ويبين الجدول رقم (1) تسلسل الحاجات والرغبات والحوافز.

إن التحفيز يرتبط ارتباطاً كلياً مع استراتيجية المؤسسة والمبادئ الأساسية التي تتبناها، كما أن فاعلية التحفيز مرتبطة بمدى تأثيره في العاملين جميعهم وليس على بعض الأفراد المميزين.

جدول رقم (1) تسلسل الحاجات والرغبات والحوافز[2]

الحاجات	الرغبات (الحوافز)
أولاً: البقاء والحياة	1. تأمين الغذاء.
	2. توفير السكن.
	3. توفير العلاج.
	4. توفير التعليم.
	5. توفير العمل.
	6. الحقوق المدنية والاجتماعية للإنسان.
ثانياً: الأمن والأمان	1. تحقيق الاستقرار الوظيفي.
	2. وضوح معايير تقويم الأداء.
	3. وجود ميثاق الشرف المهني.
	4. نظام عادل للأجور والمكافآت.
	5. نظام عادل للتوظيف والتسريح.
	6. نظام عادل للتعليم والتدريب المستمر.
ثالثاً: الانتماء الاجتماعي	1. التفاعل الاجتماعي في المؤسسة.
	2. الروح الجماعية في العمل.
	3. الشعور العائلي في المؤسسة.
	4. تنمية الإحساس بالمؤسسة.
	5. المؤسسة ليست مصدر رزق وحسب.
	6. تعزيز العلاقات الإنسانية.
رابعاً: القوة والنفوذ	1. تفويض السلطات والصلاحيات.
	2. توفير المعلومات.
	3. منح فرص للإدارة والقيادة.
	4. الاعتبار والتقدير والأهمية.
	5. حق المشاركة في اتخاذ القرار.
	6. المشاركة في التدريب وتعليم الآخرين.

2. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. المرجع السابق. الصفحات 54-57.

خامساً: تحقيق الذات	1. الإنجازات الشخصية وتوثيقها. 2. القيام بمهام تبرز المواهب. 3. تحديد توقعات المؤسسة من مواردها البشرية. 4. تقييم سلوكهم وآرائهم لا شخصياتهم. 5. امتداح أعمالهم وتشجيعهم.
سادساً: النجاح والإنجاز	1. تحقيق الأهداف الشخصية. 2. تحقيق إنجازات مادية. 3. تحقيق توافق وتوازن في العلاقات الاجتماعية. 4. تحقيق إنجازات عائلية وأسرية متميزة. 5. تحقيق دخل مالي مريح.
سابعاً: الرضا والاكتفاء	1. الرضا الوظيفي والعملي. 2. الدعم والإسناد الكافي. 3. النمو المهني وتطوير المهارات. 4. بيئة عمل صحية ومناسبة. 5. فرص الإبداع والابتكار. 6. القناعة الإيجابية.
ثامناً: الإشباع الروحي	1. الإيمان العميق. 2. الالتزام بالقيم والأخلاق الرفيعة. 3. أداء الواجبات (العبادات ـ المعاملات). 4. الرّاحة والصحة النفسية. 5. الحرص على ترك الأثر الطيب. 6. العمل الخيّر والتطوعي بكل أشكاله.

ثانياً: التحفيز الإسلامي

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال، ويربط بين حوافز العمل والحافز الأسمى الذي يسعى إليه الإنسان، وهو رضاء الله سبحانه وتعالى ومغفرته ودخول الجنة، يقول سبحانه وتعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحاً مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (النحل: 97). وقال ﷺ: "من أمسى وانيا[3] من طلب الحلال بات مغفوراً له"[4].

ووفقاً للمنهج الإسلامي فإن الناس يختلفون في طاقاتهم وفي دوافع سلوكهم، كما في قول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ﴾ (الأنعام: 165). في هذه الآية يبين الله ﷻ بأن الإنسان هو خليفة الله على الأرض، ولكن هذه الخلافة ليست واحدة لكل بني البشر فلكل حسب طاقته. لقد خلق الله ﷻ الإنسان على درجات، وهذا الاختلاف لحكمة منه سبحانه وتعالى في تكامل الحياة وتحقيق خلافة الله في الأرض.

هذه الفروقات بين البشر لها أهميتها في حياة المؤسسة، وعلى الإدارة أن تدرك هذا الاختلاف وتسخّره لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن اختلاف العمال في سلوكهم وطاقاتهم يفرض على الإدارة أن تلحظ هذا الاختلاف، وتحفز أصحاب الأشخاص، أصحاب العزيمة القوية الذين ينفذون واجباتهم بأعلى درجات الكمال الممكن، بطريقة تختلف عن تحفيز الأفراد أصحاب العزيمة الضعيفة الذين يحتاجون إلى تحفيز خارجي مستمر يدفعهم إلى أداء واجباتهم بدرجة عالية.

1. التحفيز في القرآن

قال تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾ (الكهف: 30). حيث الأجر هنا يشمل سائر المزايا التي يمنحها الله سبحانه وتعالى لعباده الصالحين سواء أكانت مادية أم معنوية.

---

3. وانيا: من الونى وهو ضعف البدن وقال ابن سيده الونى التعب لسان العرب. الجزء 15. الصفحة 415.

4. الغزالي، أبو حامد. إحياء علوم الدين. الصفحة 325.

يمنح الله ﷻ الحوافز للعاملين في صورتها الإيجابية (الثواب) وفي صورتها السلبية (العقاب)، فالله ﷻ يعد الذين يفعلون الخير بأن لهم ثواباً كبيراً، والذين يعملون الشر لهم عذابٌ عظيمٌ. قال تعالى: ﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْراً يَرَهُ ❖ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرّاً يَرَهُ﴾ (الزلزلة: 7-8).

كما يقول تعالى: ﴿مَن جَاء بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَن جَاء بِالسَّيِّئَةِ فَلاَ يُجْزَى إِلاَّ مِثْلَهَا وَهُمْ لاَ يُظْلَمُونَ﴾ (الأنعام: 160).

هذا العطاء الرباني يشكل دافعاً قوياً للعاملين لمضاعفة جهودهم في العمل حتى يحصلوا على هذا العطاء، كما من واجب المؤسسة الإسلامية أن تلحظ هذه الإستراتيجية القرآنية في نظام الحوافز لديها: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلاً مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحاً وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (فصلت: 33). يرفع الله تعالى بهذه الآية صاحب العمل الصالح إلى أفضل المراتب في الدنيا والآخرة.

الإسلام يجمع بين الجانبين الروحاني والمادي ويجري بينهما توازنا محكماً، كما في قوله تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القصص: 77). إن الموارد البشرية بحاجة إلى توازن الجانب المادي مع الجانب المعنوي والروحي، وهذا التحفيز لا يضمنه نظام كما ضمنه التحفيز الإسلامي.

ويقصّ لنا القرآن الكريم قصة فرعون وموسى، فيقول الله تعالى: ﴿فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجْراً إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ ❖ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذاً لَّمِنَ الْمُقَرَّبِينَ﴾ (الشعراء: 42-41). فرغم تحفيز فرعون السحرة بالأجر وإدخالهم في خاصته إن هم انتصروا على موسى تشجيعاً لهم لبذل أقصى جهدهم، فضّلوا أن يتوبوا إلى الله ويؤمنوا بموسى نبياً، وبالله سبحانه وتعالى رباً، وبذلك فضّلوا الحافز والأجر الأخروي على الأجر والحافز الدنيوي؛ لأن المال والعطاء الدنيوي إن كان يخالف العقيدة لا يجدي ويصبح بلا قيمة ويكون التأثير المعنوي أقوى.

لابد للتحفيز الفعّال من أن يقوم على العدل والإنصاف، كما في قوله تعالى لذي القرنين: ﴿قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَاباً نُّكْراً ❖ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ

صَالِحاً فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَى وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْراً ﴾(الكهف: 87-88). إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس، فالله سبحانه يدعو إلى الخير: ﴿صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدونَ﴾ (البقرة: 138).

2. التحفيز النبوي

كان لرسول الله ﷺ الأثر الأكبر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، فقد وضع ﷺ أسس التحفيز قبل أن يهتم بها علماء الإدارة بأربعة عشر قرناً. فعن سعيد بن زيد عن النبي ﷺ قال: "مَنْ أَحْيَى أَرْضًا مَيِّتَةً فَهِيَ لَهُ وَلَيْسَ لِعِرْقٍ ظَالِمٍ حَقٌّ"[5]. يعد هذا تحفيزاً على استصلاح الأراضي وزراعتها.

يطالب الإسلام بالاتفاق على الأجر قبل بدء العمل مع وجوب الوفاء الفوري به حتى يصبح حافزاً له على مواصلة العامل لعمله بكفاءة. عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله: "أَعْطُوا الأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ"[6]. وعن أبي سعيد قال: "إذا استأجرت أجيراً فأَعْلمه أجرَه"[7].

كما يدعو الإسلام إلى توفير الحوافز الاجتماعية للعاملين بتحديد ساعات للراحة من عناء العمل، وكذلك بتوفير الخدمات الترويحية لهم، وذلك مصداقاً لقول الرسول ﷺ: "اجتهدوا في أن يكون زمانكم أربع ساعات: ساعة لمناجاة الله، وساعة لمعاشرة الإخوان والمتقين الذين يعرفون عيوبكم ويخلصون في الباطن، وساعة تخلون فيها للذّتكم في غير محرم، وساعة لأمر المعاش"[8].

كما قال النَّبِيُّ ﷺ: "الدِّينُ النَّصِيحَةُ. قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ: لله وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ"[9]. وفي هذا تحفيز على الشورى والنصيحة وروح المبادرة في العمل، فعلى العاملين

5. رواه الترمذي.
6. رواه ابن ماجة والبيهقي.
7. رواه النسائي.
8. الحسن، محمد بن علي. تحفة العقول. حجر للطباعة، طهران 1303 هـ. الصفحة 231.
9. رواه مسلم.

جميعهم تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتطوير المنظمة التي يعملون فيها، وأن يقول كل شخص رأيه بثقة وحرية؛ لأنه يشعر بأنه في منظمة تقدر هذا جيداً، ومن الممكن أن يؤخذ برأيه إن كان سليماً.

كان الرسول ﷺ يحفز المؤمنين على القتال قبيل غزوة بدر قائلاً: "قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض"، يقول عُمَيْر بن الحُمَام الانصاري: يا رسول الله جنة عرضها السموات والأرض. قال: نعم. قال: بَخ بَخ. فقال رسول الله ﷺ: ما يحملك على قولك بَخٍ بَخٍ؟ قال: لا والله يا رسول الله إلا رجاءة أن أكون من أهلها. قال: فإنك من أهلها. فأخرج تمرات من قَرَنِه فجعل يأكل منهن ثم قال: لئن أنا حييتُ حتى آكل تمراتي هذه إنها لحياةٌ طويلةٌ، فرمى بما كان معه من التمر ثم قاتلهم حتى قُتل"[10].

استخدم الرسول ﷺ التحفيز في مجالات الحياة كلها وفي مختلف الظروف، استثارة لهمم الأفراد لتحسين أدائهم وإتقانه والفوز في الدنيا والآخرة.

إن تحفيز رسول الله ﷺ لسراقة بن مالك يوم الهجرة وهو يريد أن يلحق به ﷺ مرة وثانية وثالثة فحفّزه بأن له سِوارَي كسرى إن رجع وترك الرسول ﷺ، مع أن الله تعالى حَمَى رسولَه ﷺ منه.

التحفيز المعنوي من الرسول ﷺ حين قال لبني عبد الدار يوم فتح مكة وهو يعطي عثمان بن طلحة مفتاح الكعبة: "خذوها خالدة تالدة لا ينزعها منكم إلا ظالم"[11].

وفي اتفاقه ﷺ مع الأنصار بأ. يهاجر إليهم فإن نصروه ستكون لهم الجنة، وأكد ﷺ لهم ذلك يوم فتح مكة عندما أدخل الشيط في عقولهم أن الرسول ﷺ قد يتركهم ويلتف حول عشيرته وأهله، فقال لهم صلوات الله عد.ه: "معاذ الله، المحيا محياكم، والممات مماتكم"[12]. يذكرهم بوعده لهم زيادةً في التحفيز.

إن الرسول ﷺ كان عندما يحسن صحابي عمله يلقبه بلقب حسن، فقد لقب خالد بن الوليد بسيف الله المسلول تقديراً له ولشجاعته، وتحفيزاً له ليستمر في جهاده في سبيل الله عز وجل.

10. رواه مسلم، وأحمد.

11. أبو عبد الله، محمد بن عبد الرحمن المغربي. مواهب الجليل. دار الفكر، بيروت 1398، الجزء الثالث الصفحة 326.

12. المباركفوري، صفي الرحمن. سيرة رسول الله ﷺ الرحيق المختوم، الصفحة 350.

يقول عليّ رضي الله عنه في خطاب وجّهَه إلى أحد الولاة: "لا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلةٍ سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان"[13].

يقول عمر ﷺ بعد توليه الخلافة: "فمن يحسن.. نزده، ومن يسئ..نعاقبه".

3. أنواع التحفيز

أ) تحفيز معنوي: كأن تقول لأحد قام بشيء: أحسنت، أو أتقنت، أو جزاك الله خيراً، فيكون هذا تحفيزاً له علي الاستمرار والإتقان، أو تقول له: لو فعلت كذا سيكون لك مكانة عندي، أو سيكون لك مكانة في المنظمة. كذلك فإن تحديد هدف واضح وإيجابي ومؤثر في العمل يعتبر تحفيزاً معنوياً، كما في قول الله تعالى: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلاً مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحاً وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (فصلت: 33).

ب) تحفيز مادي: إن المنهج الإسلامي في الحوافز والتحفيز يتضمن قيمتين متكاملتين:

أولاهما: أن هناك حداً أدنى ملزماً من العمل يقوم به الفرد مقابل ما يتقاضاه من أجر حسب معايير الأداء المتفق عليها.

ثانيهما: أنّ دفع الإنسان للوصول إلى أعلى درجات الكمال المطلوب يتطلب نوعاً من الحفز في الإغراء بالثواب، وبقدر ما يضيف الإنسان إلى الحد الأدنى المطلوب يستحق المكافأة والحوافز والتقدير، مثلما فعل رسول الله ﷺ مع سراقة بن مالك، ومثل أن تقول لشخص: إن أتقنت هذا العمل فلك أجر إضافي.

قال تعالى: ﴿مَن جَاء بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَن جَاء بِالسَّيِّئَةِ فَلاَ يُجْزَى إِلاَّ مِثْلَهَا وَهُمْ لاَ يُظْلَمُونَ﴾ (الأنعام: 160). في هذه الآية الكريمة يحدد الله سبحانه وتعالى بأن من جاء بعمل جيد أي: (حسنة) فله عشرة أضعافها. إن تطبيق هذه الإستراتيجية يساهم في تحفيز الموظفين في الشركات والمؤسسات الإسلامية؛ لأن أي اقتراح سوف يعود بالفائدة

---

13. الأمين، محسن. الديمقراطية في نهج البلاغة. بحث منشور على شبكة الإنترنت في الموقع: .www.balagh.com/mosoa/mabade/qj0qnege.htm

على المؤسسة على مر السنين، بينما سوف يحصل صاحب الاقتراح على مكافأة مجزية تكون له مشجعاً للمزيد من الإبداع.

ج) تحفيز أخروي: يؤكد الباحثون الإداريون أن التحفيز الأخروي أفضل أنواع التحفيز، مثلما فعل النبي ﷺ حين قال لأحدهم: إن فعلت كذا فلك الجنة. والأمثلة على ذلك كثيرة في القرآن والسنة.

أما ما فعله فرعون مع السحرة من إغراء مادي ووعود معنوية فيدخل ضمن التحفيز الدنيوي، ولما رأى السحرة الحق استجابوا لموسى عليه السلام لأن التحفيز الدنيوي مهما كان مدعماً فإنه يضعف إذا كان مخالفاً للأحكام الربانية، لذلك على المؤسسات الإسلامية اتباع سياسة تحفيزية متناغمة مع التحفيز الأخروي الذي يعد به الله سبحانه وتعالى كل من يعمل عملاً صالحاً.

ثالثاً: تحفيز الأفراد والفرق

أفضل أنواع التحفيز على المستوى الفردي هو التحفيز الذي يقوم به رجلاً لرجل. يستطيع أي إداري أن يحقق أفضل مستويات تحفيز الأفراد من خلال الاستثمار الفعّال للشكر أو التكريم الفردي، كما في قوله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم: 7). إن المدير أو المشرف عندما يشكر العاملين لديه يعبر عن تقديره كشخص ومؤسسة لجهودهم، وبالتالي سوف يرفع قدرتهم على الإنتاج، وفي ذلك يقول رسول الله ﷺ: "لا يشكرُ الله من لا يشكرُ الناس"[14]. ولا يكفي هذا الإداري أن يلقى جزاء شكره لموظفيه الشكر من الله سبحانه وتعالى، ولكن إذا تقاعس عن شكرهم فإنه يحرم الشكر الرباني.

ويحتاج كل إداري أن يأخذ على عاتقه المسؤولية ليرى أن موظفيه تكرموا فعلاً، فهو يستطيع أن يكرّم كل من يقدم عملاً مميزاً دون الرجوع إلى مستوى إداري أعلى منه.

14. رواه أبو داود.

1. ثلاث نقاط للتحفيز الفعّال

أ) البداية من المستوى الحالي: التحفيز أمر شخصي، وليكون ناجحاً يجب أن يكون على المستوى الحالي (رجل لرجل). أهم شيء في هذا التحفيز أنه لا يحتاج إلى موافقة أحد.

ب) الأهداف الممكنة: أفضل الأهداف هي الأهداف الممكن تحقيقها، قد تكون البداية بسيطة، لكن تركيز الجهود للقيام بشيء واحد يجعله فعّالاً، وهذا أفضل من محاولة القيام بعدة أمور قد لا تتجاوز حدود النية.

ج) لكل شخص طريقة تحفّزه: لابد من معرفة ما يحفز الموظفين؛ لأن الأفراد يختلفون في الاستجابة للمؤثرات الخارجية ومنها التحفيز، وإن معرفة ما يحبه الموظفون يعطي المدير الناجح دفعاً قوياً في استثمار طاقات موظفيه.

يمكن معرفة المحفزات الفردية عن طريق استبيان، ومع مرور الوقت يتولّد لدى الإداري الفعّال حاسة خاصة تلهمه بما يحبه الفريق الذي يعمل معه.

2. تخطيط التحفيز الفردي

أي عمل ناجح يسبقه تخطيط ناجح، وقد تكون الخطة بسيطة، كأن تقرر إخبار شخص قام بعمل جيد بأنك تقدّر له هذا.

ليكون التحفيز مؤثراً يجب أن تخطط لمراحل ما قبل التحفيز وما بعده. إن تخطيط التحفيز الفردي عبارة عن إجابة عن أسئلة المنظومة التالية:

(لماذا؟ مَنْ؟ متى؟ أين؟ كيف؟). قد لا يحتاج الأمر إلى كتابة ولكن إلى مجرد التفكير في هذه الأمور:

- لماذا أحفّز؟ يكون التحفيز الفعّال عندما يكون مشروطاً، كما في قول رسول الله ﷺ قال: "مَنْ أَحْيَى أَرْضًا مَيِّتَةً فَهِيَ لَهُ..."[15].
- من الذي أحفزه؟ يجب تحديد الفرد الأكثر استجابة لأداء عمل معين كي يتم تحفيزه.

---

15. رواه الترمذي.

- متى يتم هذا التحفيز؟ هل يتم فور استلامه الأرض أو عندما يباشر العمل فيها أو عندما ينتهي من استصلاحها ويقوم بزراعتها بشكل مستمر؟
- أين ينبغي أن يحدث التحفيز ليكون مؤثراً وفعّالاً؟ من الأفضل أن يكون في موقع العمل وأن يقدم شخصياً.
- كيف يجري أو يتم التحفيز؟ يجب أن يجري بطريقة تزيد من قيمته التحفيزية لدى المتلقي[16].

هناك بعض الموظفين يصعب إرضاؤهم ويشتكون دائماً، إن معرفتك بهؤلاء الأشخاص يسهّل عليك عملية التعامل معهم، وفيما يلي اختبار لتحديد هؤلاء الأشخاص.

اختبار الموظفين الذين يصعب إرضاؤهم[17]

هذا الاختبار يحدد النمط السلوكي للموارد البشرية في المؤسسة، ويحدد الموظفين صعبي الإرضاء.

دائماً = 4درجات. كثيراً = 3 درجات.

أحياناً = 2 درجتان. قليلاً = 1 درجة.

أبداً = صفر.

الرقم	العبارة	دائما	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
1	أقرر لنفسي بدلاً من أن يتم إخباري بما يجب عليّ فعله.					
2	لدي أفكار حول كيفية تنظيم الأمور وإدارتها على نحو أفضل.					
3	أملّ من العمل المتكرر.					
4	لا أنتج دون تحدٍ.					
5	أكره العمل مع مديرين أو رؤوساء غير منظمين.					
6	أشعر بعدم الرضا عندما أعمل ولا أرى الناتج النهائي لعملي.					

16. دقاق، أحمد. التكريم والتحفيز. دار شعاع، حلب 2007، الصفحة 120.

17. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. خماسية الولاء المؤسسي. الصفحة 117.

الرقم	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
7	أحضر متأخراً وأغادر مبكراً.					
8	أنزعج لعدم دعوتي حضور اجتماعات يمكنني المساهمة بها.					
9	أحب أن يستمع إلي مديري دائماً وأقدم اقتراحات لتحسين العمل.					
10	أرفض العمل بأدوات متخلّفة ورديئة.					
11	لا أرغب في العمل دون معرفة شاملة للمؤسسة.					
12	أريد أن تكون لي كلمة في الصورة النهائية للمؤسسة.					
13	أصر على مجموعة محددة من الأعمال والمهام.					
14	أتوقف بعض الوقت للاسترخاء والاستمتاع خارج العمل.					
15	أحرص على تعلم مهارات جديدة في العمل.					
16	أرغب في إعطائي المزيد من السلطة والمسؤولية.					
17	أرغب في تقديري عند أدائي لعمل ما بصورة متقنة.					
18	أكره أن لا يتذكرني المقابل أو ينسى اسمي.					
	المجموع:					

إذا كان مجموع الدرجات من (60 إلى 72)، النتيجة موظف صعب جداً ولا يمكن إرضاؤه بسهولة.

إذا كان مجموع الدرجات من (45 إلى 59)، النتيجة موظف يمكن إرضاؤه ولكن ليس بسهولة.

إذا كان مجموع الدرجات أقل من (45)، النتيجة موظف عادي يمكن إرضاؤه بسهولة.

3. التحفيز جزء من مهام المدير الناجح

ـ إن وجود نظام تـذكير فعّال للتحفيز اليومي يساعد المدير على قيامه بواجبه بشكل يومي. قد يحتاج الأمر إلى ابتكار نظام تذكير خاص غير ملفات العمل والمفكرة اليومية.

ـ إن تخصيص بعض الوقت في نهاية كل يوم عمل لتدوين الملاحظات وعبارات الشكر لأولئك الأشخاص الذين بذلوا هذا اليوم جهداً ملحوظاً، يجعل من التكريم والتحفيز عادة يومية.

ـ إن استثمار الاجتماعات في التحفيز يعطي فائدة مزدوجة للمحفّز وباقي أعضاء الفريق.

ـ بداية كل يوم فرصة مناسبة لتحفيز الموظفين جميعهم في أثناء وصولك إلى العمل من خلال التحية الصباحية.

ـ لا تكثر من الحواجز بينك وبين العاملين، فإن أكثر الأمور تحفيزاً هي حسن الاستماع للآخرين.

ـ اكتشف قدراتك هل أنت مدير قادر على إطلاق الطاقات الكامنة عند الموظفين؟

هذا الاختبار يساعدك على معرفة قدراتك كمدير في تحفيز الآخرين[18]:

دائماً =4 درجات. كثيراً =3 درجات.

أحياناً =2 درجتان. قليلاً =1 درجة.

أبداً = صفر.

الرقم	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
1	أناقش القرارات مع زملائي الموظفين بصورة منتظمة.					
2	يشعر الموظفون بالراحة وهم يبدون لي آراءهم ونصائحهم.					
3	أستمع إلى تعليقات زملائي الموظفين وأحترمها.					
4	نتخذ قرارات جماعية غالباً.					
5	أتأكد من أن زملائي يشاركون في التوصل إلى القرار النهائي.					

18. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. المرجع السابق. الصفحة 127.

الرقم	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
6	أتأكد من أن زملائي يفهمون الرؤية النهائية التي نعمل من أجلها.					
7	أمنح زملائي السلطة لاتخاذ قرارات ذات أهداف معينة.					
8	أحمل زملائي مسؤولية قراراتهم.					
9	طوّرت مع زملائي نظاماً لتصويب القرارات الخاطئة.					
10	أربط بين الإنجاز وتحقيق الأهداف ودرجة الاستمتاع بالعمل وبيئته.					
	المجموع:					

إذا كان مجموع الدرجات من (3 إلى 40)، النتيجة مدير ممتاز يمتلك قدرات عالية.

إذا كان مجموع الدرجات من (19 إلى 29)، النتيجة مدير على ما يرام ولكن يمكن إجراء بعض التغيّرات.

إذا كان مجموع الدرجات أقل من (19)، النتيجة مدير يحتاج أن يعيد النظر في قدراته ومواقفه.

4. تحفيز فرق العمل

إن المبادئ التي تحفّز الأفراد يمكن أن تحفز بها الفرق، ولكن تختلف في بعض النواحي وخصوصاً عملية إقصاء الموظفين الأكثر إنجازاً. إن منح التكريم المتساوي للأداء المتفاوت أمر يضر بأداء الفريق؛ فالمنتجون الأفضل سيشعرون بعدم التقدير، مما يدفع بهم إلى ترك الفريق، أو حتى المؤسسة، أو تخفيض جهودهم لتتناسب مع الجهود المبذولة للآخرين. ولحل هذا التضارب يجب التأكد من أن قائد الفريق يكرم أعضاء المجموعة فردياً عندما يضمن له الأداء ذلك.

تحفيز الفريق يحتاج أيضاً إلى تخطيط مسبق ليكون فعّالاً ومؤثراً بالشكل المطلوب، ويمكن استخدام المنظومة (لماذا؟ مَنْ؟ متى؟ أين؟ كيف؟). ومن خلال طرح الأسئلة السابقة يمكن معرفة أي الفرق يجب تكريمها ولماذا ومتى؟

يشترك أعضاء فرق العمل في عدة احتياجات نفسية أساسيّة على الرغم من الفروق بينهم، إن إدراك هذه الاحتياجات (المساهمة، والكفاءة، وتحقيق النتائج، والتقدير والمكافآت) يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق كل توقع:

أ) المساهمة : يجب أن يكون لكل عضو في الفريق دوراً واضحاً ومحدداً، وهذا يضمن تعريف كل عضو بالعمل المكلف به، وعلاقته بالهيكل العام للفريق والمؤسسة.

من الأفضل أن يحدد أعضاء الفريق بأنفسهم مستوى مشاركتهم أو نسبتها في العمل، ويستحسن مشاركة الإدارة بذلك.

ب) الكفاءة: إن تقدير الإنجازات الصغيرة يدفع الأفراد إلى العمل بأقصى طاقاتهم. ويتحقق الإحساس بالكفاءة عندما يشعر الفرد بأنه قد استخدم مهاراته الفردية لحل مشكلة ما أو أتم عملاً بنجاح.

عندما تحقق مجموعة صغيرة عملاً ما، وتلقى من الإدارة العليا تقديراً لذلك، فهذا يولّد شعوراً بالكفاءة لأعضاء المجموعة كلهم.

ج) تحقيق النتائج: يجب أن يعرف كل عضو في الفريق ما هي النتائج التي ستعود عليه من عمله وعلى المدى القصير؟ وهذا قد يعني المسؤولية لإتمام عمل محدد في موعده، وعلى المدى البعيد معرفة الهدف الأساسي للفريق ككل.

لكي يشعر أعضاء الفريق بأنهم قد حققوا نتائج مهمة يجب أن يكون لديهم وسائل لقياس أعمالهم ومشاريعهم وتقويمها. إن الاستعراض المستمر للنتائج المتوقعة من الفريق يولد إحساساً لدى الفريق بضرورة إنجاز العمل في الوقت المحدد.

د) التقدير والمكافآت: إن كل عضو في الفريق يجب أن ينال قدراً من التقدير بالإضافة إلى تقدير عمل الفريق، وإن أفضل طريقة للقيام بهذا العمل هو أن تعترف بالآخرين وبالفريق ككل، ويتم تقدير الفريق كوحدة وليس كأفراد.

ويمكن القيام بذلك قبل نهاية المشروع في أثناء تقييم مراحل الإنجاز.

المزايا العشر التي تهم أعضاء فرق العمل:

هذا الاختبار يبين مزايا بيئة العمل التي يعمل بها الموظف[19]:

دائماً = 4درجات. كثيراً = 3 درجات.

أحياناً = 2 درجتان. قليلاً = 1 درجة.

أبداً = صفر.

الرقم	العبارة	دائما	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
1	أعمل مع مدير كفء.					
2	أتلقى تشجيعاً عند اتخاذي قراراتي بنفسي.					
3	أرى النتيجة النهائية لعملي.					
4	توافق مبادئي مع مبادئ المؤسسة.					
5	يُصغَى إلي عندما أقدم أفكاراً لتطوير العمل.					
6	أحاط علماً بما يحدث في المؤسسة.					
7	أحظى بالاحترام لقاء جهودي.					
8	أحصل على مكافأة مادية ومعنوية لقاء أدائي لمهامي بإتقان.					
9	أحظى بفرص تدريب لتطوير مهاراتي وتحسين أدائي.					
10	أشعر بالتحدي فيما أفعله.					
	المجموع:					

إذا كان مجموع الدرجات من (3 إلى40)، النتيجة موظف سعيد يجلس على قمة الهرم.

إذا كان مجموع الدرجات من (19 إلى29)، النتيجة موظف على ما يرام ولكن يمكن إجراء بعض التغيّرات.

إذا كان مجموع الدرجات أقل من (19)، النتيجة موظف يعمل في بيئة غير محفزة على الإطلاق.

19. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. المرجع السابق. الصفحة 123.

5. التحفيز المؤسساتي

يشير مصطلح التحفيز المؤسساتي إلى البرامج الرسمية والنشاطات التي تنظم على مستوى المؤسسة ككل. هذه الطبيعة الجماهيرية تجعل هذا النوع من التحفيز متنوعاً جداً، فقد يكون بسيطاً كتقديم تكريم لموظف بارز، أو معقّداً كعملية متعددة الجوانب تتصدّر حفل تقديم مكافآت من قبل مدير شركة في احتفالية سنوية. إن برنامج التحفيز المؤسساتي يساعد على خلق ثقافة تحفيز وتكريم في المؤسسة التي تحافظ على بقائها بشكل دائم، بغض النظر عن تعاقب الموظفين والإداريين.

كلما ازداد مجال التحفيز والتكريم فمن الممكن أن تتأثر ثقافة المؤسسة بشكل عميق ومستمر، وهذا يتطلب منظوراً أوسع إستراتيجيةً وأكثر تنظيماً، ويتميز التحفيز المؤسساتي عن تحفيز الأفراد والفرق بعدة خصائص:

أ) الشمولية: يطال تأثير التحفيز المؤسساتي أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر.

ب) الوضوح: إن رسالة التحفيز تنشر في بيئة المؤسسة ككل، مما يجعل هذه الرسالة محفزاً إيجابياً لأكبر شريحة من موظفي المؤسسة.

ج) الرسمية: التحفيز المؤسساتي هو جزء من النظام العام في المؤسسة، لذلك هو أقل مرونة وأكثر صعوبة من تحفيز الأفراد، كما يصعب فيه المبادرة أو التغيير.

د) الرّضا الوظيفي: إن التحفيز المؤسساتي الجيد يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي عند الموارد البشرية في المؤسسة ككل، لذلك لابد من قياس الرّضا الوظيفي في المؤسسة باستمرار للوقوف على جوانب القوة والضعف في بيئة العمل، والعمل على تحسينها بشكل دوري.

هناك عشرة أمور تؤدي إلى الرّضا الوظيفي، وهذا المقياس يهدف إلى تحديد موقع المؤسسة في كل منها للعمل على إجراء تغيرات تؤدي إلى المزيد من الرّضا في المؤسسة، كما أن هذا المقياس يوضح عشرة أمور مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

مقياس الرّضا الوظيفي[20]:

- لكل مقياس من المقاييس العشرة درجة من الصفر إلى عشر درجات كالتالي:

غير راض أبداً = صفر.

غير راض قليلاً من 1 إلى 4 درجات.

رضا متوسط من 5 إلى 7 درجات.

رضا عال من 8 إلى 9 درجات.

رضا ممتاز = 10 درجات.

- عندما تنتهي ضع نقطة على جدول الرضا الوظيفي لكل من الإجابات العشر.

- مجموع الدرجات النهائية هو نسبة الرضا الوظيفي في المؤسسة.

1. الإنتاجية:

من بين كل عشرة أيام عمل، كم يوماً شعرت فيها بأنك حقّقت إنتاجاً جيداً؟

(الإنتاجية العالية مصدر رئيسي للرضا).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. جودة العمل:

من بين كل عشرة أعمال تقوم بها، كم عدداً من الأعمال التي تعتبر ذات جودة عالية؟

(العمل الجيد يبعث في النفس الرضا).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. المرجع السابق. الصفحات 131-138.

3. التعلّم:

بالمقارنة مع تسعة آخرين يعملون معك، أعط نفسك درجة على مدى حرصك على تعلّم مهارات ومعلومات جديدة.

(التعلّم المستمر هو أحد مصادر الرضا).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. حق المبادرة والإبداع:

من بين كل عشرة أعمال تقوم بها مجموعتك، كم دوراً لك منها في الاقتراح أو المبادرة فيها، أو تملك فيها الصّلاحية لإجراء التعديلات التي تراها مناسبة؟

(المبادرة والإبداع والصلاحيات تعطيك حق التعبير عن الرأي وبالتالي تزيد من الشعور بالرّضا).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. الاحتراف:

من بين كل عشرة أعمال تقوم بها، كم عدداً من الأعمال التي تعتبر فيها محترفاً؟ أي: تكون ذا كفاءة عالية وأخطاء قليلة.

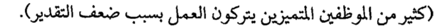
(الشعور بالكفاءة يزيد من الرّضا).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. التّقدير:

هل تحصل على التقدير الذي تستحقه من رؤسائك أو زملائك أو العملاء والزبائن؟

كم مرة يحدث ذلك من بين كل عشرة أعمال ممتازة تقوم بها؟


(كثير من الموظفين المتميزين يتركون العمل بسبب ضعف التقدير).

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

7. روح الفريق:

من بين كل عشرة أعمال تقوم بها، كم عملاً منها قمت به ضمن فريق متعاون متكاتف؟

(الشعور بالانتماء لفريق فعّال يزيد من الرضّا).

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8. الرّضا الاجتماعي:

من بين كل عشرة زملاء في العمل تحتك بهم بشكل يومي، كم زميلاً منهم تعتبره صديقك؟

(الاحترام والاهتمام الشخصي المتبادل سبب هامّ للشعور بالرضّا).

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

9. النمو الذّاتي:

بالمقارنة بين عشر وظائف في أماكن مختلفة أو مؤسسات منافسة، كم درجة تعطيها لوظيفتك الحالية في توفير فرص النمو الذّاتي: (التطور في الأداء، زيادة التّمكّن من مهارات معيّنة، فرص تعليم الآخرين ما تعلمته، وضوح أهدافك ومستقبلك)؟

(شعور الإنسان بأنه ينمو داخليّاً ويتعلّم ويعلّم ويفهم ويتطوّر يزيد من الرّضا الوظيفي).

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

10. البيئة الجيدة :

مادياً (مكان جيد، وأجهزة، وخدمات...إلخ) أو معنوياً (إدارة متفهمة، وتقدير للظروف، وجو مريح...إلخ). بالمقارنة مع عشر وظائف في مؤسسات منافسة أو بديلة، كم درجة تُعطيها لمؤسستك تجاه بيئة العمل الجيدة؟

(كلما كانت البيئة مريحة مادياً ومعنوياً زاد الرّضا).

المقاييس العشرة أدناه هي عوامل الرّضا الوظيفي، ضع درجتك في مكانها المناسب في الجدول التالي :

مقاييس الرّضا الوظيفي.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإنتاجية.										
جودة العمل.										
التعلّم.										
حق المبادرة والإبداع.										
الاحتراف.										
التقدير.										
روح الفريق.										
الرّضا الاجتماعي.										
النمو الذاتي.										
البيئة الجيدة.										

المعدلات الطبيعية للرّضا الوظيفي في المؤسسات :

ـ استقصاء على **/200/** موظف :

مقاييس الرّضا الوظيفي.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإنتاجية.										
جودة العمل.										
التعلّم.										
حق المبادرة والإبداع.										
الاحتراف.										
التقدير.										
روح الفريق.										
الرّضا الاجتماعي.										
النمو الذاتي.										
البيئة الجيدة.										

متوسط الرّضا الوظيفي لدى هذه العينة = 52.

ـ استقصاء على **/50/** مشرفاً أو مديراً :

مقاييس الرّضا الوظيفي.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإنتاجية.										
جودة العمل.										
التعلّم.										
حق المبادرة والإبداع.										
الاحتراف.										
التقدير.										
روح الفريق.										
الرّضا الاجتماعي.										
النمو الذاتي.										
البيئة الجيدة.										

متوسط الرضا الوظيفي للمديرين = 71.

المبحث السادس

تدريب الموارد البشرية

إن اختيار الموارد البشرية الجيدة والمناسبة للوظائف الشاغرة يعني امتلاك مجموعة من الأفراد المتميزين، وهؤلاء سوف يسعون إلى التقدم وتنتابهم رغبة شديدة إلى التعلم وتقديم المزيد؛ فالفني الجيد يرغب في معرفة المزيد عن عمل الآلات وآلية عملها وصيانتها وتطويرها، والمهندس الماهر يرغب في السفر إلى اليابان وأوربا للاطلاع على المزيد، وممثل العلاقات العامة يرغب في تعلّم المزيد عن مهارات التواصل عبر شبكة الإنترنت.

إن الموظفين الجيدين لا يقنعون أنهم وصلوا إلى القمة في مهنتهم، وهم يتحرقون دوماً للوصول إليها. إن الشركات الكبرى يمكن أن تخصص قسماً خاصاً للتدريب، يقوده مديروها التنفيذيون، يؤدون دورهم فيه كمثل عليا وليس كمعلمين فقط، أما الشركات الأصغر ذات الموارد المحدودة يمكن أن تسهل عملية التدريب في أماكن خارجية. والتدريب الفعّال يكون مكافأة على الأداء وليس عملاً روتينياً دورياً.

تزايد الاهتمام بالتدريب في السنوات الأخيرة، وقد انحصر في البداية على تزويد الموظفين بالمهارات الفنية والتقنية المتعدد . ومع زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وبناء فرق العمل والاهتمام أكثر بتقديم خدمة متميز : للعملاء، تم فتح مجالات جديدة في تدريب الموارد البشرية فنياً وسلوكياً وفكرياً.

أولاً: مفهوم التدريب وأهميته ودوافعه

1. مفهوم التدريب وأهميته

هناك تعاريف كثيرة لمفهوم التدريب: فهناك من يعرّف التدريب بأنه "الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما

لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب"[1].

كما عرّفه آخرون بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرائق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال تزيد من إنتاجيتهم الكلية. وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"[2].

ولقد عرف بعض الكتّاب التدريب بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، أو هو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"[3].

يقصد بالتدريب معنى آخر غير التعليم، ذلك أن التعليم هو إكساب المعرفة للشخص، "أما التدريب فهو المقدرة على الاستفادة مما تعلّمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه"[4].

إن المؤسسات الإسلامية متعددة المهام: أولها هو حمل رسالة الإسلام، وثانيها النجاح في العمل الاقتصادي، بالإضافة إلى القيام بدور اجتماعي وسد حاجة الأسواق من المنتجات الإسلامية.

لذلك يحتاج العاملون في المؤسسات والشركات الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين في المؤسسات والشركات التقليدية، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظامين في الملاحظات التالية:

1. العاملون في البنوك التقليدية -مثلاً- ينحصر عملهم في إدارة قروض ربوية، ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على ما يتعلق بتلك المهمة، وينحصر في الدراسة الائتمانية والضمانات وإدارة المخاطر.

---

1. زكي، محمود هاشم. إدارة الموارد البشرية. ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996. الصفحة 403.
2. السيد، عليوه. تحديد الاحتياجات التدريبية. التوثيق العلمي، القاهرة، 2001. الصفحات 51-52.
3. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 123.
4. د. أبو غدة، عبد الستار. بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية. ج6، مجموعة دلة البركة، مكة، 2005. الصفحة 316.

2. أما العاملون في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب نوعين لابد من اجتماعهما:

- الأول: فني يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه لكن مع استبعاد كل ما تترتب عليه فوائد ربوية.
- والثاني: شرعي يستوعب صيغ التمويل والاستثمارات الشرعية من مرابحة وبيع بالأجل وسلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات؛ لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود، وهذه الصيغ تغطي المحاور جميعها التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي، وهو تلقي الأموال وتوظيفها فضلاً عن تقديم الخدمات المصرفية.

إن البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية تعتبر رائدة في العمل الاقتصادي الإسلامي، لذلك يمكن تطبيق ما سبق على باقي الشركات والمؤسسات الإسلامية مع بعض الفروق في التدريب الفني الذي تحتاجه هذه أو تلك من الشركات حسب طبيعة عملها، وتشترك المؤسسات الإسلامية في بعض جوانب التدريب الشرعي، وخصوصاً في التأهيل الأخلاقي المهني لربط قيم العمل المهنية بأصولها الشرعية، وتشترك أيضاً في التأهيل الشرعي بأصول المعاملات الإسلامية، مع أن البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية تتطلب تأهيلاً نوعياً في صيغ الاستثمار الإسلامية والخدمات المصرفية الإسلامية.

ومن ناحية أخرى، فإن التدريب والتأهيل الشرعي يجب أن يكون تاماً وشاملاً ومتكاملاً، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يتدربه العامل تدريجياً حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه، ذلك أن التدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ، فهي إما أن تُستوفى فيكون التصرف مشروعاً، وإما أن تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً. ومن الواضح أن التدريب الشرعي هو المقصود بصفة أساسية؛ لأنه هو الذي لم يأخذ حقه من حيث توفير الآليات المستقرة له خلافاً لما عليه الحال بالنسبة إلى التدريب الفني.

2. دوافع تدريب الموارد البشرية

من المعلوم أن الظروف الحالية تحمل في طياتها تحديات أمام المنشآت أو المنظمات المختلفة بكل أنواعها، وأهم هذه التحديات سرعة التغييرات في المفردات المكونة للمحيط الاقتصادي،

وصعوبة التوقعات، وتعقد العمليات، واشتداد المنافسة إلخ. في هذه الظروف نفسها، تشتغل المؤسسات والشركات الإسلامية فتشارك المنشآت الأخرى الهواجس والهموم نفسها. فضلاً عن ذلك، تقف أمام هذه المؤسسات عقبات وصعوبات ومشكلات من نوع آخر، ومنفردة، ومرتبطة برسالتها المتميزة كونها تقدم نموذجاً إسلامياً في المجال الاقتصادي.

أ) دوافع التدريب الفني والإداري:

1. عند تراجع مستوى الأداء الفعلي لبعض الأفراد لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

2. لزيادة الإنتاجية والاقتصاد في التكاليف، حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة لإتقان أسلوب العمل الأفضل.

3. عندما تقرر الإدارة تغيير آلية أداء العمل، مثل: (الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء).

4. رفع معنويات العاملين، إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

5. تأهيل البديل، إن إستراتيجية استقرار الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة دائمة إلى تأهيل الصف الثاني الذي يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة لشغل المراكز عند حدوث شاغر نتيجة ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية، أو بسبب ترك بعض الأفراد العمل لسبب ما.

6. عند إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.

7. للحدّ من الإشراف؛ لأن التدريب يعرّف العاملين بأعمالهم وطرائق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المتدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

8. السلامة المهنية، التدريب يعرّف العاملين بأحسن الطرائق في تشغيل الآلات ونقل المواد وغيرها التي تعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية، ويهدف التدريب إلى القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

ب) دوافع التأهيل الشرعي:

إن أهم مبررات التدريب الشرعي في المؤسسات والشركات الإسلامية هي:

1. ضرورة تحقيق الالتزام بالشريعة الإسلامية في جميع أعمال المؤسسات والشركات الإسلامية وأنشطتها. إن الالتزام الشرعي هو ما يميز العمل في المؤسسة الإسلامية عن المؤسسة التقليدية، فمن البديهي أن تتحقق المعايير الشرعية كاملة، ومن الطبيعي أيضاً أن تكون هناك جهة مختصة ذات أهلية عالية تضع المعايير، وتراقب تطبيقها، وتعرض عليها الحالات المستجدة لتبدي رأيها الشرعي حولها، ومن دون هذه الآلية لا يكون هناك معنى لادّعاء الالتزام بالتطبيق الشرعي، ولا يوجد ما يُطمئِن العملاء والجهات الرقابية على ذلك الالتزام، وبلا شك إن تحقق هذا الشرط مناط بتوافر الطاقات المؤهلة لحمل رسالة المؤسسات الإسلامية وتحقيق أهدافها على الوجه الصحيح.

2. قلة الخبرة بحقيقة المعاملات الإسلامية المالية. يؤكد عدد من الباحثين أن من أهم العوائق في عمل المؤسسات الإسلامية هو قلة الخبرة لدى الكثير من العاملين فيها، فالمؤسسات الإسلامية ليست مجرد مؤسسات تجارية أو استثمارية تستهدف الربح، وإنما هي في المقام الأول مؤسسات صاحبة رسالة، وإن لم يكن العاملون فيها متمثلين لهذه الرسالة ومتفاعلين مع أهدافها، وتتوافر فيهم الرغبة في العمل بالطرق الإسلامية، وثقتهم في العمل الاقتصادي الإسلامي، فضلاً عن كفاءتهم العلمية والعملية، وبحسن انتقائهم لهذا العمل، فلن تستطيع تلك المؤسسات الوصول إلى أغراضها أو تحقيق غاياتها[5].

---

5. د. فياض، عطية السيد. بحث العوائق والأخطاء في عمل المصارف الإسلامية. أعمال مؤتمر جامعة الشارقة، 2005. الصفحة 607.

وفي هذا الصدد تعاني أغلب المؤسسات الإسلامية من مشكلة الموارد البشرية فيها، "حيث إن معظم العاملين من أصحاب التكوين الاقتصادي والقانوني التقليدي لا علم لهم بقواعد الاقتصاد الإسلامي التي تعمل بها المؤسسات الإسلامية، ولا فقه المعاملات في الإسلام"[6].

3. عدم وجود معايير موحدة لتعيين العاملين وتطويرهم في البنوك والمؤسسات الإسلامية، فمن المعروف -مثلاً- أن البنوك الإسلامية حين أقيمت كانت طريقة تعيين العاملين فيها لا تختلف جوهرياً عنها في البنوك التقليدية لفقدان البديل، وكان مستوى التأهيل للعمل البنكي العادي، ومدى سنوات الخبرة فيه هو المعوّل عليه في ربط الوظائف والتكاليف بالمهام، وذلك نظراً إلى الحاجة القائمة في ذلك الوقت إلى مزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية على الرغم من اختلاف الفلسفة والوظائف، لأن هناك قطاعاً مشتركاً، وهو العمليات الائتمانية والضمانات والتحصيل، فضلاً عن الخدمات المصرفية التي الأصل فيها المشروعية لابتنائها على أساس الإجارة أو الوكالة أو نحوهما، ما لم يتمخض عنها ائتمان غير مشروع. غير أن السنوات الأخيرة من العمل المصرفي الإسلامي شهدت تطويراً في مجال تحديد المعايير اللازمة للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، وعلى الرغم من ذلك فإن التطوير المأمول قد يكون أوسع مدى مما هو قائم الآن[7].

4. نشر ثقافة الاقتصاد الإسلامي، فكلما ازدادت هذه الثقافة في المجتمع كانت فرص النمو والنجاح أكبر للمؤسسات الإسلامية، لذا يجب نشر ثقافة الاقتصاد الإسلامي بين صفوف العملاء أولاً، ثم نشرها بين شريحة غير المتعاملين مع المؤسسات الإسلامية ثانياً؛ لأن هذه الشريحة ربما أحجمت عن التعامل لعدم القناعة بها أو لعدم الوعي بحقيقتها.

5. عدم وجود المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى عدم توافر المؤهلين علمياً ومهنياً الذين يجمعون بين الفقه الشرعي والفقه الاقتصادي من بين العاملين في

---

6. د. فياض، عطية السيد. الرقابة الشرعية والتحديات المعاصرة للبنوك الإسلامية. المؤتمر الثالث للاقتصاد الإسلامي في مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2009. الصفحة 41.

7. مجموعة (دار المراجعة الشرعية). أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً. المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005. الصفحة 3.

هذه المؤسسات المالية الإسلامية، بل إن أصحاب التكوين الفقهي الإسلامي لا علاقة لهم بالجانب الاقتصادي والقانوني والفني والتقني الضروري لسير العمليات الاقتصادية، في الوقت الذي لا توجد فيه معاهد علمية خاصة بالاقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية والإدارة الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية، وحتى إن وجدت فحجمها ضئيل بالمقارنة مع حجم الكليات والمعاهد الأخرى، كما "أن وجود كثير من المؤسسات المالية الإسلامية في بلاد غير المسلمين تضطرهم إلى توظيف غير المسلمين أحياناً التزاماً برخصة العمل، أو الحاجة إلى تخصصات في المجال المصرفي والاستثماري"[8].

ج) الأهداف العامة التي يتم عليها تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية:

تتمثل هذه الأهداف في مجموعتين من البرامج هما:

المجموعة الأولى: تأهيل العاملين في المؤسسات الإسلامية فنياً وشرعياً.

يقصد بالتأهيل الفني للعاملين تدريبهم على الجوانب العلمية والنظرية، والجوانب التطبيقية والفنية، والوسائل التقنية لمزاولة العمل الاقتصادي الإسلامي بمختلف جوانبه، وبناء على ذلك يمكن أن يشمل التأهيل الفني الجوانب التالية:

- تدريب ملائم في الأعمال الفنية والإدارية حسب طبيعة عمل المؤسسة أو الشركة.
- تدريب ملائم على الوسائط الآلية.
- تدريب ملائم على فنون المراجعة والتدقيق القانوني والمحاسبي.

أما التأهيل الشرعي فهو يشمل -بالإضافة إلى الجوانب الفنية السابقة- المتطلبات الشرعية في العمل الاقتصادي الإسلامي والتي تتضمن ما يلي:

- تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية على صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من: مرابحة ومضاربة ومشاركة وإجارة وسلم واستصناع وبيع بالأجل وأية صيغ مستجدة أخرى.

---

8. د. فياض، عطية السيد. الرقابة الشرعية والتحديات المعاصرة للبنوك الإسلامية. الصفحة 42.

- تأهيل العاملين للتميّز بين العمل الاقتصادي الإسلامي والتقليدي.
- تأهيل الموارد البشرية على الإدارة الإسلامية ومبادئ التواصل الإسلامي.
- تأهيل العاملين للقيام بأعمال المراجعة الشرعية الداخلية، وعمليات التدقيق الشرعي الداخلي أو الخارجي، والتعرف إلى عقود المعاملات المالية الإسلامية ونماذجها واستماراتها، وكيفية التعامل معها.

المجموعة الثانية: تأهيل العاملين على قواعد السلوك المهني الإسلامي.

يتطلب العمل في المؤسسات الإسلامية مراعاة متطلبات المهنة، وهذه المتطلبات تتمثل في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وفي الاستهداء بميثاق أخلاقي يرشد العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية إلى ما ينبغي مراعاته من قيم في مزاولتهم هذه المهنة.

تنقسم قواعد السلوك الأخلاقي في الميثاق الأخلاقي الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية إلى ثلاث قواعد هي:

1) قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

وهذه القواعد ينفرد بها هذا الميثاق؛ لأنها مستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، ويتميز بها السلوك الإيماني للفرد المسلم الذي ينبغي أن يراعي توافق سلوكه وتصرفاته في أثناء تأدية وظيفته مع قيمه الإيمانية هذه، وبصفة خاصة عليه أن يراعي في سلوكه وتصرفاته ما يلي:

- مراقبة العبد لربه في السر والعلن (مراقبة ذاتية) واستشعار الحساب الأخروي أمام الله يوم القيامة.
- التمسك بالشريعة والالتزام بأحكامها وامتثال أوامرها، وبخاصة الأركان التي بنيت عليها الشريعة، وهي أداء الصلاة في أوقاتها وإيتاء الزكاة فور وجوبها، وصوم رمضان، والحج عند الاستطاعة، وكذلك اجتناب المنهيات، ومجاهدة النفس على الطاعة، وعدم الوقوع في المعاصي والمجاهرة بذلك والمسارعة إلى التوبة.
- إحقاق الحق، وإبطال الباطل، واجتناب هوى النفس، ومحاباة الأقرباء والأصدقاء على حساب غيرهم، وذلك أثناء قيامه بأداء مهام وظيفته.

- الإخلاص في العمل ابتغاء مرضاة الله دون تأثر بالضغوط المختلفة.
- محبة الخير للغير كمحبته للنفس، وتجنب الحسد والحقد والغيبة والنميمة، والحذر من إطلاق الإشاعات أو ترويجها أو اتهام الآخرين من غير دليل، والتثبت في نقل الأخبار.
- التزام الصدق والشفافية في البيانات والإفادات المقدمة في مجالات العمل والمعلومات المقدمة للعملاء وغيرهم.
- التزام العامل بأداء الأمانة المسؤول عنها والتي تحمّلها في المؤسسة، مع العزم المقترن ببذل الجهد لأداء ما اؤتمن عليه من أعمال، والاستمرار في التأهيل العلمي والعملي للوفاء بمتطلبات وظيفته في المؤسسة.

2) قواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية في المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار والعاملين فيها:

إن الأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين أصحاب حقوق الملكية في المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار من جهة، وبين العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم من جهة أخرى، هو مبدأ الوكالة الذي تم بموجبه تفويضهم بأداء متطلبات العمل، وإن مقتضى الوكالة أن يكون تصرف العاملين في المؤسسة بما يحقق مصلحة الموكل، ومن قواعد السلوك التي تحقق ذلك:

- الاهتمام بتطوير العمل، وتقديم الأفكار المبتكرة، والتشاور لتحقيق ما هو أفضل، وتقديم المقترحات لذوي الشأن ومتابعة ما ينتج عنها، وتلقي مقترحات الغير بروح إيجابية ودراستها بجدية مع التقدير والتشجيع لمقدمها.
- التقيد بأوقات العمل في المؤسسة وبالطرائق المرسومة لأدائه بانضباط وإتقان من حيث الكيفية والكمية، وذلك استجابة لوجوب الوفاء بالعهد، وصدق الوعد وإنجاز ما يتم التعهد به إلا لظروف قاهرة، فيجب حينئذ إبداء العذر وتدارك ما يمكن تداركه.
- الاطلاع على النظم والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة والالتزام بتنفيذها شكلاً وموضوعاً، والتقيد بمقتضى القوانين ذات الصلة بأنشطة المؤسسة في الإطار الذي يضمن عدم مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

- احترام المسؤولين في المؤسسة التزاماً بطاعة أولي الأمر في غير معصية، والتعاون مع الزملاء لتحقيق مصالح المؤسسة.
- بذل الجهد لاستفادة المؤسسة من الفرص جميعها المتاحة لها، وعدم تفويتها عليها تهاوناً أو إهمالاً، وعدم تسخير إمكانات المؤسسة لغرض شخصي، مع المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- حفظ موجودات المؤسسة ومرافقها وأدوات العمل، وعدم استخدامها لغير ما خصصت له.
- الامتناع عن العمل لدى الغير بما يخل بالواجب الوظيفي أو يخالف تعليمات المؤسسة، وعدم قبول الرشوة أو الهدايا ممن لهم مصلحة وقصدوا بالإهداء تحقيق مصالحهم غير المشروعة تلك.

3) قواعد السلوك مع عملاء المؤسسة والأطراف الأخرى ذات العلاقة:

- الحرص على تلبية احتياجات العملاء، والمبادرة إلى خدمتهم، وذلك في حدود اللوائح والضوابط المطبقة، مع الرفق في المعاملة والتواضع والحلم.
- أداء الحقوق لمستحقيها بالعدل من غير محاباة لذوي المصالح المشتركة أو لذوي الجاه ونحوهم، واطلاع المسؤولين على المعاملات التي يتم إجراؤها مع الأقرباء للتأكد من استحقاقهم لها.
- حفظ أسرار العمل وبيانات العملاء وعدم إفشائها، إلا بحسب الحالات الموجبة لتقديم الإفادات بمقتضى الشرع أو القانون.
- الجدية في التصرفات الوظيفية، والابتعاد عن كل ما يسبب النفور والتأذي ويؤدي إلى التفرق والتنازع[9].

---

9. مجموعة (دار المراجعة الشرعية). أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً. الصفحات 17-19.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات والمؤسسات الإسلامية

الحاجة التدريبية تعني: وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه، في أداء منظمة أو وظيفة أو أفرادٍ في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، أو في هذه النواحي جميعها. ولتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية[10]:

1. تحليل المنظمة (المنشأة)، وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة؟ أي: الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.
2. تحليل العمليات، وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب؟ وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يتمكن من أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة؟
3. تحليل الفرد، وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب؟ وما هي المهارات، أو المعارف، أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها؟

تتعدد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات والشركات الإسلامية بتعدد فئات الموارد البشرية العاملة فيها، وإلى جانب كونها كباقي المنشآت الاقتصادية تضم مهناً مختلفة ضرورية لسير أعمالها، فإنها تعتمد على خبرات متميزة مهنية وشرعية.

أ) الاحتياجات الفنية–المهنية: "يرجع الباحثون تراجع عوائد المؤسسات الإسلامية في بعض الحالات إلى سوء الإدارة والاتجاه إلى أسلوب الشركات التقليدية"[11]، وهذا يقتضي من المؤسسات الإسلامية تحسين مستوى الموارد البشرية لتصبح عنصراً متميّزاً نسبياً فيها.

ويمكن لها ذلك عبر سد حاجاتها من التدريب الفني والمهني عبر الاهتمام بـ:

- تعميق الدراية المهنية من حيث (استيعاب التقانة، والصيرفة الإسلامية، والمعاملات المالية الإسلامية).
- تطوير الإدارة الإسلامية والاستفادة من نظريات الإدارة الحديثة.

---

10. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 127.
11. يوسف، كمال محمد. المصرفية الإسلامية الأزمة والمخرج. دار النشر للجامعات المصرية، القاهرة 1996. الصفحة 162.

- الاهتمام بالبحث والتطوير.
- تأسيس المنشآت وإدارتها بالاعتماد على الصيغ الإسلامية لتمويل المشاريع.
- تقنيات تتبع نمو المشروعات وتطورها (إدارة المشاريع).
- إدارة الجودة الشاملة.

ب) الاحتياجات الثقافية: تتميز المؤسسات والشركات الإسلامية بكونها حامل "الاقتصاد الإسلامي (لا ربوي، رباني، وأخلاقي، وإنساني، ووسطي)"[12].

لذلك يجب أن تنتشر الثقافة الاقتصادية الإسلامية والقناعات بمبادئ الاقتصاد الإسلامي بين العاملين في المؤسسات والشركات الإسلامية. كثيرة هي الشعوب في البلدان الإسلامية التي لازالت تتعطش إلى معرفة أدوات الاقتصاد الإسلامي، وكثير من المسلمين يرفضون التعامل مع البنوك التقليدية مما يحرم اقتصاديات الدول العربية والإسلامية من الاستفادة من جزء هائل من المدخرات التي تتحول إلى الاكتناز العقيم.

يتمثل دور الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الإسلامية في نشر الوعي بأهمية الآليات الإسلامية للتمويل بصفة خاصة، والاقتصاد الإسلامي بصفة عامة، وإن نشر الوعي وغرس القناعات بمبادئ الاقتصاد الإسلامي هي من واجبات المؤسسات والشركات الإسلامية.

في هذا الإطار، يمكن تحديد مجالات التدريب الخاص بالموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية في:

- الخصائص العامة للاقتصاد الإسلامي: المبادئ، والقواعد الفلسفية، والتوجهات.
- الاقتصاد الإسلامي والقضايا المعاصرة.
- آليات التمويل الإسلامي: التعريف، والمميزات، والمقارنة مع الأشكال التقليدية.
- الإدارة الإسلامية والتنظيم المتعلق بأنشطة التدريب والتحفيز.
- فن التواصل والعرض والإقناع.

---

12. د. القرضاوي، يوسف. دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي. مكتبة وهبة، القاهرة 1995. الصفحة 29.

ج) الاحتياجات الشرعية:

تنفرد المؤسسات والشركات الإسلامية (وبشكل خاص المصارف الإسلامية) بهيكلتها الإدارية التي تضم هيئة الفتوى والرقابة الشرعية، استجابة لهاجس العمل بالضوابط الإسلامية وعدم الزيغ عنها، وكلما كثرت المستجدات في عالم الاقتصاد والمالية، وتعددت المسائل الجديدة نتيجة توسع رقعة حياة المسلمين وتقدم الحضارة الإنسانية، ازدادت مهمة المفتين وتعسرت.

يتميز الفقيه بكونه على دراية عالية بالمسائل الشرعية من جهة، وبمواكبته للمستجدات العصرية، والبحث فيها لبيان موقف الإسلام منها، وابتكار البدائل بالتعاون مع باقي فرق العمل في المؤسسات الإسلامية من جهة أخرى، خصوصاً أن المسائل المستجدة تحتاج إلى خبرة عالية ودراية وتخصص وتفرغ للدراسة.

في العصر الحديث أخذت الاجتهادات الفردية تتراجع أمام الاجتهادات الجماعية، حيث تمتاز الأخيرة بأمور كثيرة من أهمها: التقليل من الاختلاف والأخطاء، والتوحد في الأحكام، والمسؤولية المشتركة، لذا تتحدد المجالات التي يمكن البحث في إطارها لتحديد الاحتياجات التدريبية في:

- المستجدات المالية والتطورات الاقتصادية، وموقف الإسلام منهما.
- الأحكام الفقهية الصادرة عن مجامع الإفتاء المختلفة والاجتهادات الفقهية المرتبطة بالاقتصاد والمالية المصرفية وغيرها.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، وتعتمد أصلاً على جودة تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية، كما أن حسن إدارة البرنامج التدريبي يساعد على نجاح عملية التدريب ويؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة.

ولضمان إدارة البرنامج التدريبي بشكل جيد يجب مراعاة:

1. توقيت البرنامج التدريبي، وتاريخه، وتنسيق العمل في أثناء البرنامج، والتتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
2. مكان التدريب، إذ يجب اختيار المكان المناسب، وتصميم طريقة جلوس المتدربين، وتأمين المستلزمات الضرورية (سبورة عادية أو مضيئة)، والمرافق الملحقة (استراحة، دورة مياه).
3. تجهيز المطبوعات اللازمة.
4. التنسيق مع المتدربين، والتأكد من دعوتهم والموافقة على اشتراكهم، وإعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم، وعناوينهم.
5. التنسيق مع المدربين لتحديد التواريخ المناسبة، وتوفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية، وتقنيات سمعية وبصرية.
6. افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
7. متابعة برنامج التدريب، والمحافظة على مواعيد بدء الفترات التدريبية والاستراحة، وتوزيع شهادات حضور التدريب في نهاية البرنامج[13].

رابعاً: تقويم البرامج التدريبية

"يقصد بالتقويم لغة: الحكم على القيمة وتقديرها، كما يعني أيضاً: الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج"[14].

ويعتبر تقويم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من الواجبات ذات الأهمية في المنظمات، وإن تقويم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، ويمكن تعريف تقويم التدريب بأنه:

---

13. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحات 137-138.
14. حجيلان، رضا والعلي، أحمد عبد الله. تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق. ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997. الصفحة 15.

تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

1. تقويم البرامج التدريبية

السبب الرئيسي للتقويم، هو تحديد فعالية البرامج التدريبية ونتائجها على المنشأة والأفراد، ويمكن تلخيص أهداف التقييم كما يلي:

- تحديد إنْ كان البرنامج قد حقق أهدافه أو لا، وتحديد مدى متابعة المكونات للبرنامج التدريبي، حيث يمكن للتقييم المساعدة على تحديد فعالية المكونات المختلفة لبرنامج تنمية الموارد البشرية.
- علاقة التكلفة بالعائد، بمعنى إن كان البرنامج يبرر تكاليفه لا عبر المقارنة بين تكاليف البرنامج ونتائجه العملية.
- تحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج المعدة في المستقبل.
- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه، والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
- معرفة مدى نجاح المدر بن في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية إلى المتدربين.
- إعطاء صورة واضحة عن ى استفادة المتدربين من التدريب.
- تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة لإدارة على اتخاذ القرار.

2. مستويات التقويم

الفهم الكامل لحاجة الأداء، ودوافع العمل، وكيفية تأثيرها في الأداء الكمي للمنشأة. يمكن تحديد المستوى الملائم للتقويم من بين مستويات التقويم المتعارف عليها على النحو التالي:

أ) من منظور العميل: هل تطابق البـ نامج مع توقعات المشاركين فيه؟ هل تم تقديمه باستخدام الأساليب التدريبية الملائمة؟ هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج؟

ب) من منظور التعلم: هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن متوفرة لديهم من قبل؟ هل تم إدخال تحسينات على طرائق العمل التي يستخدمونها سابقاً؟ هل يمكن قياس الفرق قبل التدريب وبعده؟

(ج) من منظور العمل: هل حدث تأثير في أداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج؟ هل زادت الإنتاجية؟ هل اختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل؟ هل حققت أهداف المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له؟

(د) من المنظور المالي: هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المنشأة؟ هل ساعد هذا البرنامج على زيادة الدخل أو تخفيف التكاليف؟

3. أسلوب كيرك باتريك في تقويم التدريب

لقد طور باتريك في نموذجه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة على تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات في التقويم وإجابات لأربع أسئلة غاية في الأهمية يبينها الجدول التالي[15].

(أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب)

الرقم	المستوى	الأسئلة
1	رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
2	التعلّم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
3	السلوك	هل غير المشاركون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه ؟
4	النتائج	هل أثر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

(أ) رد الفعل: يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك: المواد التي دُرّست، والمدربون، ومكان التدريب، والتسهيلات المتاحة، وطريقة التدريب، ومحتوى التدريب...إلخ، ويعد ردّ فعل المشاركين عاملاً هاماً في استمرارية البرامج التدريبية والردود على

15. د. توفيق، عبد الرحمن. تقييم التدريب. مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، 1998. الصفحة 32.

نماذج استطلاع ردود الأفعال تساعد على التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة عن مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء أكانوا راضين عن البرنامج أم ساخطين عليه.

(ب) التعلّم: أي قياس مدى إتقان المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج، وهو أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على: اختبارات الورقة، والقلم، ومنحنيات التعلّم، ومهارات التدريب، ومحاكاة طبيعة العمل.

(ج) السلوك: يهدف إلى قياس كيفية أداء العمل لمدى التطور في سلوك أداء العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى غير البرنامج التدريبي والتي تؤثر في الأداء في محيط العمل.

(د) النتائج: تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المؤسسة، ويشمل على: جمع البيانات قبل البرنامج وبعده، وتحليل التطور الحاصل مع ضرورة عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور أو التحسين.

4. معايير تقويم البرنامج التدريبي

من حيث تقويم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له، فهناك معايير متعددة يمكن بوساطتها الحكم على مدى الاستفادة، بشرط ألا تكون هناك عوامل أخرى مؤثرة غير التدريب، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقويم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب، وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها. وأهم هذه المعايير ما يأتي:

- دراسة التطور الحاصل في آلية العمل ومدى الزيادة في إنتاجية العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.
- قياس التطور في الأداء من خلال مقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
- الاختبارات، إذ يمكن بوساطتها الكشف عن مدى استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج التدريبي.
- المجموعة الضابطة، وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين: الأولى خاضعة لبرنامج تدريبي، والثانية غير خاضعة للتدريب، ثم تخضع المجموعتين إلى اختبار واحد مع فصل

العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجاً عن التدريب. إن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في مرحلة التصميم التجريبي للتدريب، إلا أن صعوبة استخدامه تكمن في عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة.

إن عملية التدريب عملية مستمرة لا تنتهي في نهاية البرنامج التدريبي، ولا عند انتهاء عملية التقويم، فكل برنامج تدريبي ناجح هو مقدمة لبرنامج تدريبي آخر؛ لأن التطور لا يقف عند حد معين، والتدريب -من ناحية أخرى- لا يشكل عصا سحرية للنهوض بالموارد البشرية إلى القمة دون قناعة ذاتية تدعم هذا التدريب، فيجب توفر إرادة ذاتية للتغيّر والتطور واستنفار الطاقات المخبئة كافة كما في قول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: 11). فإنه سبحانه وتعالى يؤكد حقيقة مفادها، أن الإنسان فاعل وليس منفعل، على أساس هذه المسلمة يقوم التصور الإسلامي للإنسان داخل المنشاة، ويكتمل دوره مع توفر الكفايات الضرورية لممارسة مهنته بفعالية عالية.

المبحث السابع

تقويم أداء الموارد البشرية

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(التوبة: 105)

إن جعل الموظفين يحسنون من أدائهم يحتاج أول الأمر إلى تقويم أعمالهم بصدق وأمانة وعدل، فلن تستطيع أية شركة أو مؤسسة أن تجعل موظفيها أن يحسنوا أعمالهم من دون أن تحدد مستوى أدائهم.

تشير الدراسات في هذا المجال إلى أن /10%/ من الشركات الغربية تتبنى وتنفذ نظام تقويم فعّال.

أما أغلب الشركات والمؤسسات فلديها نظام تقويم أداء ولكن ينفذ بطرائق صورية في الغالب، وفي الدول العربية والإسلامية الأمر لا يزال بعيداً عن التطبيق الفعّال في أغلب شركات القطاع الخاص، وإن وجد وطبق فيكون صورياً في شركات القطاع العام ومؤسساته الخدمية والإنتاجية.

أولاً: ماهية عملية تقويم أداء العاملين

هناك اختلاف بين رجال الإدارة حول استخدام كلمة تقويم أو تقييم الأداء، وفي هذا الصدد لابد من الإشارة بأن كلمة (تقويم) هي الأصل في اللغة العربية، إذ لا توجد في معاجم اللغة العربية مادة مكونة من قَيَمَ، وقد استخدم العرب كلمة (تقويم) للتعبير عن معنى الاستقامة التي هي اعتدال الشيء واستواؤه. ففي الصحاح يقول الجوهري: قوّمت الشيء فهو قويم.

أي: مستقيم. كما إن هناك معنى آخر للتقويم استخدمه العرب وهو تحديد قيمة الشيء، ففي الحديث الشريف، "قالوا يا رسول الله: لو قوّمت لنا. فقال: الله هو المقوّم"[1]. أي لو سَعّرت لنا.

ولكثرة استخدام كلمة (تقييم) في الكتابات العربية في الآونة الأخيرة، فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدامها باعتبارها خطأً شائعاً[2].

1. ماهية عملية تقويم أداء العاملين

لقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية: فهناك من يعدّها عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً. ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقييمه، ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما وصفها آخرون -بشيء من التفصيل- على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتتحقق فعالية المنظمة.

ويلاحظ من هذه التعاريف أن رجال الإدارة أكدوا دورية هذه العملية، بينما نظام التقويم الإسلامي يؤكد معايشتها للعامل طوال حياته المهنية بشكل مستمر لحظة بلحظة، بالإضافة إلى التركيز عليها بشكل دوري، مما يضفي عليها مزيداً من الفعّالية. ومما تقدم يمكن صياغة تعريف لتقويم الأداء أكثر شمولية وذلك على النحو التالي:

"إن تقويم الأداء هو نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة"[3].

1. رواه أحمد في مسنده.
2. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 151.
3. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. المرجع السابق. الصفحة 153.

2. أهمية عملية تقويم أداء العاملين

تستهدف عملية تقويم الأداء ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة، والمدير، والعاملين.

أ) أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين باتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقويم برامج إدارة الموارد البشرية وسياساتها من حيث كون نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب) أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف إلى المشكلات والصعوبات، وتقديم النصح والإرشاد لهم بشكل مستمر.

ج) أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جهوده المبذولة جميعها تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام رؤسائه وتقديرهم معنوياً ومادياً.
- إن المتابعة المستمرة للعامل تشعره بأهمية العمل الموكل إليه وتمنعه من الوقوع في الخطأ.

3. عناصر تقويم أداء العاملين

باعتبار عملية تقويم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في معايير الأداء، والصفات الشخصية للمقوّم، والأهداف التي ينبغي على المقّوم تحقيقها، "حيث يتم تصميم نموذج تقويم أداء العاملين بحيث يتضمن هذه العناصر، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف وفقاً لالتزام العامل بها، كما يعتمد النموذج أو استمارة تقويم الأداء على التوصيف الوظيفي للوظيفة"[4].

أ) معايير الأداء:

المعيار في اللغة: هو تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الشيء، فهو مقياس لما ينبغي أن يكون عليه تنفيذ العمل وليس ما هو كائن، ويجب أن تتمتع معايير تقويم الأداء بالصفات التالية:

- أن تساعد على التمييز بين النتائج المقبولة وغير المقبولة.
- أن تكون محفّزة على التحدي وإطلاق طاقات العاملين.
- أن تكون واقعية ويمكن استخدامها بسهولة.
- أن تكون مستمدة من مهام الوظيفة وواجباتها لتحدد من ينفّذها.
- أن تحدد الوقت الذي يحتاجه العامل إلى إتمام مهام العمل وتنفيذها.
- أن تلائم ظروف العمل وبيئته.

ب) الصفات الشخصية:

تنقسم الصفات الشخصية إلى قسمين: الأول مرتبط بمتطلبات الوظيفة، والثاني مرتبط بمهارات التواصل والإشراف والقيادة.

وعند اعتماد الصفات الشخصية يجب الأخذ بعين الاعتبار:

- أن تكون الصفة ممكنة الملاحظة والمتابعة والتقويم.

---

4. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. المرجع السابق. الصفحة 163.

- أن تكون متميزة عن بعضها من دون تداخل.
- تعبر عن القدرة الإبداعية للموظف وقدرته على الابتكار وروح المبادرة.

ج) الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها:

تستمد الأهداف من التوصيف الوظيفي الخاص بالوظيفة، فكلما كان التوصيف فعّالاً ومعبر عن الوظيفة بدقة كان تحديد الأهداف سهلاً وقابلاً للقياس.

ثانياً: تقويم الأداء في الإسلام

قال سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى﴾ (الأنعام: **152**). إن من العدل تقويم الموظفين بشكل موضوعيّ نظاميّ، لا على أساس مصلحيّ.

إن ما يميّز نظام تقويم الأداء الإسلامي أنه تقويم مستمر طوال أيام العمل، ولا يترك الفردَ حتى نهاية السنة ليفاجأ بأخطائه التي لا يمكن أن يتلافاها مما يصيبه بأزمة قد تؤدي إلى تركه العمل، وفي ذلك قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ لِمَ تُحَرِّمُ مَا أَحَلَّ اللهُ لَكَ تَبْتَغِي مَرْضَاةَ أَزْوَاجِكَ وَاللهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ (التحريم: 1).

وكلنا يعرف قصة عمر رضي الله عنه عندما حاول أن يحد من مهر الزواج في محاولة لتيسير الأمور على الشباب المسلمين، فقامت امرأة من عامة المسلمين واعترضت خليفة المسلمين على الملأ، فيعلن عمر رضي الله عنه على الملأ أنه أخطأ وأصابت امرأة ويتراجع عن أمر هو بمنزلة فتوى من الخليفة الثاني.

إذا كانت هذه هي الحال مع الرسول المعصوم ﷺ ومع صحبه الكرام، فإن غيره من البشر مهما بلغ علمهم فهم أكثر احتمالاً للخطأ، ولا شك من الأولى أن تلفت أنظارهم إلى ما يبدر منهم من أخطاء قبل أن تحاسبهم عليها.

والتقويم الإسلامي قائم أصلاً بدافع الرقابة الذاتية لإرضاء الله تعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ❖ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ❖ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ❖ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾ (الشمس: 7-10). فالإنسان إذا فعل شيئاً مخالفاً لفطرته يشعر بالتغير والألم، وإذا خرج عن قواعد فطرته يشعر

بالضيق، حتى إن علماء النفس يرجعون الأمراض النفسية إلى جملة من الأسباب، أهمها هو الانحراف عن فطرته"[5].

الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام يؤكد في الحديث الشريف أن عبادة الإنسان المؤمن لا تكون كاملة ومقبولة إلا باستحضار رقابة الله عز وجل. فقد روى عن رسول الله ﷺ أنه قال: "...الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإنك إن لم تكن تراه فإنه يراك..."[6]. ولما كان العمل جزءاً من العبادة فينبغي على العامل أن يستشعر وجود الله معه في أثناء عمله.

كما يؤكد رسول الله ﷺ على أهمية التقويم الذاتي والرقابة الذاتية على عمل الفرد في حديثه لابن عباس رضي الله عنه عندما كان خلف النبي ﷺ يوماً فقال له رسول الله ﷺ: "يا غلام، إني أعلمك كلمات: احفظ الله يحفظْك، احفظ الله تجدْه تجاهك، إذا سألت فاسألْ الله، وإذا استعنت فأستعنْ بالله، واعلمْ أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، ولو اجتمعوا على أن يضُرُّوك بشيء لم يضُرُّوك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رُفِعت الأقلامُ وجفّت الصحف"[7]. لذلك على المؤسسات الإسلامية أن تسعى إلى تقوية الإحساس الذاتي لدى العاملين، وتنبههم إلى ضرورة مراقبة الذات وتقويم الفرد لنفسه قبل أن يقوّمه غيره؛ لأن الله سبحانه وتعالى مطّلع على الأعمال كلها ما خفي منها وما ظهر.

وكذلك امتثال للرقابة الربانية على الأعمال جميعها، كما في قوله تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ (ق: 18). وفي قوله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء: 1).

و في حديث رسول الله ﷺ في الموعظة عن ابن عباس رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: "أيها الناس إنكم محشورون إلى الله عراةً غُرْلاً...وإنه سيؤتى برجال من أمتي فيؤخذ بهم ذات

---

5. النابلسي، محمد راتب. مدارج السالكين. مجموعة محاضرات تفريغ وسام عودة، دمشق 1990. الصفحة 15.
6. رواه الترمذي.
7. رواه الترمذي.

الشمال فأقول ربّ أصحابي فيُقال إنك لا تدري ما أحدثوا بعدك، فأقول كما قال العبد الصالح: ﴿وَكُنتُ عَلَيْهِمْ شَهِيداً مَادُمْتُ فِيهِمْ فَلَمَا تَوَفَّيْتَنِي كُنتَ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ...﴾ (المائدة: 117)"[8].

إن إدراك الرقابة الربانية تجعل العامل يبذل أقصى طاقاته في العمل ويكون أكثر التزاماً، وهذه الرقابة الربانية هي الرقابة الأساسية في الفكر الإداري الإسلامي، وهي مرتبطة ارتباطاً كبيراً بمدى قوة الإيمان لدى الإنسان المسلم، فكلما كان الوازع الديني قوياً لدى الإنسان المسلم أحس بمراقبة الله له في أعماله وأفعاله وفي سره وعلانيته، وخاف من عقابه وطمع في ثوابه. إن هذا النوع من الرقابة لو عمل بها الإنسان المسلم وطبقها وأخذ بها في دينه ودنياه لأصبح المجتمع المسلم في غنى عن أنظمة الرقابة الوضعية[9].

وقد بيّن الله سبحانه وتعالى أن البعض يمارس الباطل قولاً وفعلاً، مستتراً من الناس حياءً وخوفاً، ولا يستحي من الله وهو أحق بأن يستحي منه ويخاف عقابه؛ لأنه معهم محيط بأحوالهم، حيث يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿يَسْتَخْفُونَ مِنَ النَّاسِ وَلَا يَسْتَخْفُونَ مِنَ اللَّهِ وَهُوَ مَعَهُمْ إِذْ يُبَيِّتُونَ مَا لَا يَرْضَى مِنَ الْقَوْلِ وَكَانَ اللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا﴾ (النساء: 108). لذلك لابد من أن تقوم بعملية التقويم جهة ثانية في العمل (المدير، أو المشرف، أو الرقابة الداخلية، أو قسم الموارد البشري).

كما أن نظام التقويم الإسلامي يتميز عن غيره من الأنظمة الوضعية بتقويم الموظف لزميله في العمل، وذلك عن طريق التناصح والتوجيه والإرشاد. وأهم وسيلة إلى تحقيق ذلك هي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. يقول الحق تبارك وتعالى داعياً طائفة من المؤمنين إلى الدعوة إلى الخير وذلك بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 104). وقد دعا الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام الإنسان المسلم إلى محاربة المنكر على قدر الاستطاعة حتى لا ينتشر بين المسلمين. فعن أبي سعيد قال سمعت

---

8. رواه الترمذي.
9. أبو طالب، حسين علي. دراسات في السيرة والإدارة النبوية. الصفحة 401.

رسول الله ﷺ يقول: "من رأى منكم منكراً فليُغَيّره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان"[10].

إن هذا التقويم قد يلقى تجاوباً كبيراً في نفوس الأفراد حين يكون مبنياً على محبة وصدق وأمانة في النصح؛ لأن الفرد يقبل من صديقه ما لا يقبله من غيره، كما قد يكون زميل العمل على اطّلاع قبل الإدارة بتفاصيل العمل، ويمكنه تصحيح الاعوجاج بسرعة تمنع من وقوع الخطأ.

إن التقويم المستمر لأعمال الإنسان لا يعوّض عن التقويم النهائي لنتائج الأعمال، حيث يذكّر الله سبحانه وتعالى عباده بيوم القيامة عندما يحشر الناس ويخبرهم بما فعلوا وأنه شهيد عليهم، يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ (المجادلة: 6). ويقول رسول الله ﷺ في ذلك: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عُمُره فيم أفناه، وعن علمه فيمَ فعلَ به وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وعن جسمه فيمَ أبلاه"[11]. ينمّي رسول الله ﷺ في هذا الحديث التقويم الذاتي للفرد استعداداً للتقويم والحساب الأخير عند رب العالمين"[12].

الأمر الذي يؤكد لنا ضرورة التقويم المرحلي للموارد البشرية والمؤسسة ككل للوقف على مستوى عمل كل فرد بشكل دقيق من خلال نظام فعّال يتّسم بالعدل والأمانة، بهدف تحسين أداء العاملين أولاً، والمحاسبة ثانياً.

وكان عمر بن الخطاب ﷺ حريصاً على متابعة عمّاله في إنجاز أعمالهم ومعاملتهم لرعيتهم في شتى الأمور. وقد ذكر ابن الجوزي في تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه، عن الأحنف بن قيس قال: قدمت على عمر بن الخطاب فاحتبسني عنده حولاً، فقال: يا أحنف، إني قد بلوتك فرأيت علانيتك حسنة، وأنا أرجو أن تكون سريرتك على مثل علانيتك[13].

10. رواه مسلم، واللفظ له وأبو داود.
11. رواه الترمذي، واللفظ له والدارمي.
12. الفايز، عبدالله عبدالرحمن. الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية. الصفحة 120.
13. ابن الجوزي، أبي الفرج. تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه. مكتبة التوفيق الأدبية. بدون تاريخ. الصفحة 85.

وكان رضي الله عنه يقول لأصحابه: أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟[14]

لقد كان سيدنا عمر بن الخطاب ﷺ سباقاً في فكره الإداري معتمداً على تحديد واجبات العامل، ثم تقويم أدائه قبل أكثر من ألف وأربعمئة سنة من اعتماد مبدأ تقويم أداء العاملين في الشركات، لا لشيء إنما لحبه للإسلام والتزامه بتعاليمه، فكان قبل أن يقوّم أداء عمّاله يقوّم أداءه.

ثالثاً: طرائق تقويم الأداء

1. قائمة معايير التقويم

عبارة عن جدول تصنّف فيه عدة معايير تحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقويم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

2. المقاييس الشخصية(الذاتية)

"وقد سميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظراً إلى اعتمادها على الرأي الشخصي للمقوّم واجتهاده، وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس والتحيّز من جانب المقوّم، ومع ذلك فإن معظم أنظمة الأداء تؤكد بشكل كبير هذا النوع من مقاييس الأداء[15]. وهناك طرائق عديدة للتقويم الشخصي، ويمكن تصنيفها عموماً في مجموعتين هما:

أ) طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.

---

14. عبد العظيم، سعيد. تربية القادة لا تربية العبيد. موقع صيد الفوائد في شبكة الإنترنت www.saaald.net.

15. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 156.

ب) المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام خاصة ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

3. طريقة التوزيع الإجباري

أن يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، "بحيث توضع درجة وسيطة تصنّف فيها غالبية العمال، وتؤخذ نسبة العمال من باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة"[16].

4. طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد من متابعة الرئيس تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة، ليعرف إن كان هناك تأخير خارجاً عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقويم الأداء يتم الرجوع إلى نتائج التقويم المرحلية وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

إن اعتماد الإدارة على الأهداف يحقق العديد من المزايا، فهي يمكن أن تشجع على الابتكار والإبداع وذلك على اعتبار أنه يترك للمرؤوس الحرية في كيفية تحقيق أهدافه، كذلك فإن اتباع هذا الأسلوب يحقق ميزة التنسيق، حيث إن مديري الإدارة العليا يضعون الأهداف مع أولئك الذين يتلونهم مباشرة في الهرم الإداري، والذين بدورهم يضعون الأهداف مع مرؤوسيهم وهكذا، حيث إن هذه السلسلة المنظمة يمكن أن تساعد على تنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة ككل.

---

16. د. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001. الصفحة 156.

ولكن في هذه الطريقة يصعب مقارنة العاملين بسب اختلاف الأهداف، وبالتالي اختلاف نتائج التقويم.

5. طرائق قوائم المراجعة المتبادلة

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمديرين المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي والمهني، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك في أداء الوظيفة، وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم من دون نسب للرئيس الذي يتولى تعبئة هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقويم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة أيضاً الملاحظة السلوكية.

رابعاً: تصميم نظام تقويم الأداء الفعّال

يجب على كل مؤسسة ابتكار نظام لتقويم الأداء يتناسب مع طبيعة عملها وحجمها، ولكن أي نظام جيد لتقويم الأداء ينبغي أن يتوافر فيه خصائص معينة، ويمر بعدة خطوات متسلسلة:

1. الخصائص الفعّالة لنظام تقويم الأداء

أ) ينبغي أن يكون نظام تقويم الأداء واضحاً وبسيطاً وخالياً من التعقيدات البيروقراطية المضيعة للوقت، فإذا كان تقويم شخص ما يضم أكثر من صفحتين فهذا يدل على وجود خطأ ما، ويمكن اختصار ذلك بالاعتماد على الملاحظتين التاليتين: ما يجيد الشخص عمله، وسبل تحسين أدائه.

ب) ينبغي أن يتم تقويم العاملين استناداً إلى معايير موضوعية ومتفق عليها مرتبطة بأداء الفرد.

ج) يجب أن يضمن نظام التقويم للمديرين تقويم موظفيهم مرة أو مرتين على الأقل كل عام في جلسات تقويم رسمية، أما عمليات التقويم المستمر (غير الرسمية) فينبغي أن تتم طوال أيام العمل.

د) ينبغي أن يشتمل نظام التقويم الجيد على عناصر التطور المهني. وعلى المديرين أن يخططوا مع موظفيهم الخطوات التالية في العمل وطرائق تحسين آلية العمل.

ومع توفر هذه الخصائص كلها فلن يبلغ أي نظام تقويم الهدف المنشود منه إلا إذا كانت تتوفر فيه الأمانة. ينبغي أن يتحمل أحدهم المسؤولية ويخضع للمحاسبة ليسأل إن كان نظام التقويم يصيب كبد الحقيقة.

على المؤسسات الإسلامية أن تراعي عند تصميم نظام تقويم الأداء القيم والمبادئ الإسلامية، ولا تركز على النتائج المالية فقط، كما ينبغي أن تتأكد هل يطبق هذا النظام بإخلاص أو يعتبره العاملون مضيعة للوقت؟

هل يتعلم منه العاملون في النهاية ما يجب عليهم القيام فيه لتحسين مستوى أدائهم؟

الأمانة فقط هي التي تستطيع أن تحفظ نظام التقويم من أن يتحول إلى حبر على ورق؛ لأنه ليس هناك قانون يوجب تطبيقه، وهو أصلاً ليس جزءاً من العمليات الحسابية، لذا ينبغي على كل مدير أن يفرض هذا التقويم (بدعم من قسم الموارد البشرية)، وأن يتولى مسؤوليته بنفسه.

"إن نظام التقويم لن يزج بك في السجن إن لم تتقنه، ولكن يجب أن تتقنه على أية حال لأنه سيحسن من أدائك وأداء فريقك"[17].

2. المعلومات اللازمة لتقويم الأداء

تتوقف فعالية تقويم الأداء -إلى حد كبير- على مدى توفر معلومات دقيقة وبيانات عن أداء العاملين، حيث تعتبر هذه البيانات إحدى المدخلات الرئيسة لعملية التقويم، وكلما زادت دقة هذه البيانات ساعد ذلك على إجراء تقويمات أكثر دقة ومصداقية، وأدى ذلك إلى زيادة ثقة الموظفين بعدالة التقويم وموضوعيته، وأهم مصادر هذه المعلومات:

- كشوفات النشاط وسجلات الإنتاج، وهي وسيلة لتتبع أداء الموظف كماً ونوعاً، وهي تبين الأعمال الموكلة للموظف والإجراءات التي اتخذها من أجل تنفيذها، وتاريخ تنفيذها، وأسباب التأخير إن وجدت.

---

17. ويلش، جاك. الفوز. الصفحة 117.

- تقارير هيئات التفتيش والرقابة الداخلية، حيث تكشف مثل هذه التقارير عن أوجه التقصير والسلبيات، خاصة إذا صدرت هذه التقارير عن هيئات متخصصة وذات خبرة في مجال العمل.
- شكاوى العملاء، حيث تعتبر مثل هذه الشكاوى التي تقدم بحق الموظف والتي تثبت جديتها مؤشراً على تصرفاته وسلوكه، وتبين الانحرافات التي وقع فيها، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها عند وضع التقدير[18].

3. خطوات عملية تقويم الأداء

أ) التحضير: يستغرق عادة تقويم الأداء لعمل موظف ما سنة واحدة تبدأ من نهاية فترة الاختبار، ولذلك يجب البدء بالتحضير للتقويم قبل ذلك الموعد، وتشمل عملية التحضير: المراجعة، وجمع المعلومات، وعقد لقاء أولي مع الموظف، وتحضير الموظف لتقويم ذاتي.

قبل الاجتماع بالموظف راجع وصف عمله. راجع ملاحظاتك والتقويم السابق للأداء. احصل على التغذية الراجعة للأداء من الأشخاص الذين عمل الموظف معهم سابقاً (بما في ذلك التقارير المباشرة إن كانت متوفرة). حدد وكن جاهزاً بأية معلومات داعمة. إذا قام الموظف بتقديم تقارير لأكثر من مدير أداء خلال دورة المراجعة، فإنه من الملائم أن تستشير مديري الأداء الآخرين عن المعلو.ات لكي تضيفها للتقويم قبل أن تضع أية معلومة في التقويم تشير إلى وجود مشكلة ما في الأداء. اسأل مدير الأداء السابق إن كان قد ناقشها مع الموظف أو لا.

أعطِ الموظف تنبيهاً مسبقاً قبل تق م الأداء كي يتمكن من المراجعة والتحضير. حدد اجتماعاً مع الموظف ولكن أبقه سرياً. يجب أن يتم اللقاء الأول بالموظف قبل أن تكتب أو ترسل التقويم الرسمي للأداء. وضّح خلال هذا الاجتماع ما الذي سيحدث خلال عملية التقويم وراجع شكل نموذج تقويم الأداء الذي تستخدمه. قم بذلك حتى وإن كنت قد قيّمت أداء الموظف في الماضي. راجع مع الموظف فرص عمله. ناقش وقرر الأعمال المهمة والأدوات الإستراتيجية (التي تعد من مسؤوليات الموظف) والتي يجب تقويمها خلال هذه الفترة، قد لا

18. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة 168.

تكون بعض هذه المهام ذات دور مهم لدى الموظف خلال فترة التقويم، وبذلك لا يكون التقويم لهذه الأمور ضرورياً أو بتلك الأهمية. في نهاية الاجتماع حدد موعداً للاجتماع الرسمي. اطلب من الموظف تحضير تقويماً مكتوباً قد يستخدم تقويم ذاتي مكتوب كأساس للمناقشة خلال عملية التقويم الرسمية. لديك الخيار الأول أن تستلم التقويم في وقت مراجعة مسودتك مع الموظف وبعد مناقشتها وذلك بهدف المقارنة. تعد عملية التقويم الذاتي أداة قيّمة لأنه من خلالها يتم الكشف عن رأي الموظف حول أدائه وفهمه لوظيفته، كما أنه يساعد على التعرف إلى الاهتمامات المتعلقة بأهداف تطوير المهنة وأولياتها.

ب) الكتابة: تشمل مرحلة كتابة تقويم الأداء إكمال التعبئة لنماذج تقويم الأداء التي تستخدمها المؤسسة، وكتابة التعليقات المساندة. اعتمد على الكتابة في تقويم الأداء. ولكل وظيفة ضرورية، أو مَهَمّة، أو هدف سنوي أو إستراتيجي يجب أن يتم التقويم فيها على الأسئلة التالية:

- ما هي درجة المقارنة بين مستوى الأداء ومعايير الأداء لهذه الوظيفة أو المهمّة أو الهدف؟
- كيف تعزز مستوى الأداء؟ ماذا كان الموظف يعمل؟ ماذا تظهر التقارير التحليلية أو نتائج العمل؟
- ما هي النتائج؟ وما هي تأثيرات الأداء؟

ج) التسليم: يساهم تخطيط اجتماع تقويم الأداء في نجاح العملية، ولذلك ينبغي مراعاة بعض النقاط لنجاح هذه العملية:

- راجع تقويمك لأداء الموظف قبل الاجتماع. راجع ملاحظاتك حول السنة الماضية والدليل الذي يساند النسبة التي قدمتها.

خطط لمناقشتك من تقوم بتقويم أدائهم، وذلك بهدف:

- التركيز على فهم الوظائف المهمة الموجودة في وصف العمل، والأهداف السنوية، ومعايير أداء العمل.
- التعرف إلى نقاط القوة والإنجازات.

- التشديد على الامكانات التي تحتاج إلى تطوير وتأسيس اتفاقيات حول كيفية تحقيق هذه التحسينات.
- تحديد احتياجات التدريب وأية فرص للتطوير وإستراتيجية تطوير المهارات، والمعرفة والقدرات. ناقش عملية الفهم والموافقة على الخطوات التي سيتخذها الموظف لتحقيق تطور ذاتي في الأهداف، وأيضاً كيف ستساعده أنت أو مؤسستك.

- خطط لمقابلة الموظف بشكل شخصي وابتعد عن الرسميات.
- راجع معه بحذر عند اللقاء تقويمه الذاتي وناقش أماكن الاتفاق والخلاف.
- راجع مسودتك لنموذج تقويم الأداء والتعليقات المساندة مع الموظف. ناقش نقاط قوة الموظف أولاً بالتفصيل في كل نقطة مما سيدخل نبرة إيجابية للبدء بالنقاش.
- تحدث عن نقاط تمت مناقشتها سابقاً وتحتاج إلى تحسين. اطلب من الموظف تقديم أية اقتراحات حول كيفية تطويره للأداء. قدّم آراءك واقتراحاتك للتحسين أيضاً.
- أظهر اهتمامك بتقدم موظفك ورغبتك في إكمال المناقشة في أي وقت لاحق. أنهِ الاقتراحات بعد أن تنتهي من الحديث عن النقاط جميعها، ويمكن للموظف أن يقدم معلوماته بشكل فوري. إن كنت ستقوم ببعض التغيرات، ناقش هذه التغييرات واتفق على موعد تكون فيه المسودة النهائية جاهزة ويتم التوقيع على التقييم.

د) النتائج: يجب أن يُعطى ' ظف نسخة من النتيجة النهائية من تقويم الأداء لوضعها في سجله، ويمكنه أن يستخدمها كإر اد لتحسين الأداء وتطوير الخبرات.

- من المفترض أن تكون وظيفة عملية تقويم الأداء هي تكسير الحواجز والصعوبات، والتوجّه نحو الاتصال المفتوح، وخلق جو يسمح بالمضي في نقاشات لتطوير الأداء في المستقبل.
- مع مرور الوقت في كتابة تقويم الأداء سيتكوّن لديك المصادر التي تحتاجها إلى تأدية عمل فعال، وسوف يكون لديك و.ـف للعمل واضح وصحيح ومعايير للأداء في مكانها، وبذلك ستكون لديك أسس مساندة لتقويم نفسك بنفسك، وستكون أيضاً قد وثّقت أداء

الموظف معطياً تغذية راجعة وواضحة حول الأداء خلال فترة التقييم بأكملها، وستوفر للموظف فرص تحسين الأداء عند الحاجة. لن يكون هناك أية مفاجآت بشأن مشكلات الأداء، ففي وقت تقويم الأداء سنناقش مع الموظف ما ستتضمنه العملية وعندها سوف تتطلب معلومات الموظف السابقة.

خامساً: القائمون بعملية تقويم الأداء

في أغلب المؤسسات يقوم الرئيس المباشر بتقويم أداء مرؤوسيه كونه أقدر الناس على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، وهناك عدة أطراف يمكنها تقويم أداء الموارد البشرية في المؤسسة أهمها:

1. التقويم الذاتي

يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المديرين لتقويم أنفسهم. يمكن أن نلجأ إلى التقويم الذاتي عند استخدام تقويم الأداء كوسيلة لتطوير الأفراد وليس كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساسها، ومن المفيد الإطلاع على المهارات التي يتمتع بها الفرد أو التي اكتسبها بعد آخر تقويم ويمكن أن يستفاد منها في المؤسسة كما في قوله سبحانه وتعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَآئِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55). وهنا سيدنا يوسف عليه السلام يعلم عن المهارات التي يمتلكها[19].

2. التقويم عن طريق الزملاء

إن تقويم الزملاء يكون مفيداً خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

وقد يؤثر في هذا التقويم علاقات الصداقة بين الأفراد يدفع البعض إلى عدم تقويم الآخرين حرصاً على هذه العلاقة.

19. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. المرجع السابق. الصفحة 168.

3. التقويم عن طريق المرؤوس

يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب لمعرفة رأي العاملين في أسلوب الإشراف والمهارات القيادية عند المديرين، ويهدف بشكل أساسي إلى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

4. التقويم عن طريق العملاء

إن استمرار العملاء ورضاهم يعني استمرار المؤسسة، فلا يوجد مؤسسة خدمية أو إنتاجية من دون عملاء، لذلك ينبغي الاهتمام بالمعلومات التي يقدمها العملاء للمؤسسة سواء أكان ذلك عن طريق الشكاوى أم عن طريق الاستبيان، واعتبارها مصدراً هاماً لتقويم أداء العاملين.

5. تقويم الأداء 360 درجة

بما لا يشبه التقويم التقليدي الصاعد والنازل، "أن التقويم 360 درجة ينشئ منظورات مختلفة ومتعددة عن سُبل استخدام التقويم من مصادر متنوعة. هذه المصادر تتضمن: الذات، والنظائر، والزبائن، المشرفين، والمرؤوسين"[20].

بعض رجال الإدارة يصف هذا النوع من التقويم بأنه متعدد المصادر، أو تقويم أداء ذو درجة مضاعفة، أو تقويم الأداء ذو المستويات المتعددة وذات دقة عالية. نتائج هذا النوع من عملية تقويم الأداء تزودنا بمفهوم أنه كيف يكون الموظف مدركاً لاختلاف المنظورات، وتساعده على أن يعي كيف يفهمه الآخرون؟

إن تقويم الأداء 360 درجة عملية أساسية جداً لتسهيل عملية تطوير الإنجاز، كما أنها تسمح للناس بتوظيف قواهم وتجميعها لمنفعتهم، وتعلّم الموظفين أو المستخدمين أياً من الأعمال التي تخلق المشكلات للآخرين، كما أنها تعرفهم ما هي التغييرات أو الاستبدالات التي يحتاجونها إلى تحسين أدائهم أو حل المشكلات التي تواجههم؟

هذه العملية تستطيع أن تكون حافزاً ودافعاً كبيراً لإنجاز الأفراد. حتى إنها توضح للموظفين بأن آراءهم ووجهات نظرهم تعتبر ذات أهمية.

---

20. الصفا، هادي. دبلوم إدارة الموارد البشرية. مركز التدريب الإداري التابع لغرفتي صناعة حلب وتجارة حلب، عام 2008. الصفحة 2.

هناك مزايا كثيرة لعملية التقويم 360 درجة، فهي تحسّن خدمة الزبائن حيث تعطي صورة كاملة عن إنجاز الموظف، كما إنها قادرة على تحديد المهارات التي يحتاجها الموظف إلى تطوير نفسه.

ينبغي أن يضم الاستبيان المخصص لتقويم الأداء 360 درجة شروطاً أو بنوداً تكون بمعدل خمس نقاط، هذه البنود تكون متطورة من أجل قياس الأبعاد المختلفة لإنجاز العمل الوظيفي، مثال: (تبادل الأفكار عن طريق الكتابة أو القول، والعمل ضمن فريق، والقيادة، وروح المبادرة، والمحاكمة). ولنجاح التقويم 360 درجة ينبغي أن تكون الثقة والسرية مكفولتين، كما أن التدريب والتوجيه ضروريان لجعلها أكثر مرونة.

إن استبيان التقويم **360** درجة يتضمن عدة نقاط أهمها:

أ) حل المشكلات:

تبين البنود تحت هذا البعد كيف يمكن للشخص الجيد أن يفهم المعلومة والخيارات؟ وكيف يعطي اعتبارات مناسبة وملائمة للمعلومة؟ كيف يتخذ القرارات؟

- يعمل بسرعة عندما يواجه مشكلات صعبة.
- يحلل نقاط الخلاف ويقلل منها.
- يعمل على إصدار محاكمات عقلية مرتكزة على المعلومة المناسبة.

ب) التخطيط والتنظيم:

لقياس قدرة الشخص على تطوير الخطط وإيجاد الحلول طويلة الأمد:

- وضع خطط العمل.
- تنظيم النشاطات والأحداث والنتائج وجدولتها.
- إعداد أوقات العمل والخطط وضبطهما.

ج) قابلية التكيّف والتهيئة:

لقياس قدرة الفرد على التكيف لتغيير الظروف حسب الحاجة، وهل يكون مرناً في الاستجابة للمشكلات؟

- يتعلّم من تجاربه الشخصية ومن الأخطاء.

- يتحكّم في مشاعره وسلوكه في أثناء الضغوطات الكبيرة عليه.

- يتكيّف مع الظروف المتغيرة عند الحاجة.

د) تبادل الأفكار والمعلومات:

لقياس قدرة الفرد على إيجاد المعلومة، وقياس القدرة على تبادل المعلومات والأفكار مع الزبائن والنظائر والمشرفين:

- يتبادل المعلومات بفهم واضح وجلي للموضوع عن طريق الكتابة.

- يتكلم بوضوح وطلاقة للأفراد والفرق.

- يكتب بطريقة واضحة وسلسة مستخدماً القواعد والأسلوب واللغة المناسبين من أجل القارئ.

هـ) مهارات الإشراف (أو الرقابة):

تقيس مستوى مهارة الفرد في تخطيط عمل المرؤوسين وتنظيمهم ومراقبتهم وكما تقيس قدرته على إدارة العمل بشكل كاف ووافٍ:

- يحفز الآخرين لكي يصلوا إلى الأهداف التنظيمية.

- التأثير والتأثر في الآخرين بطريقة تجعل النتائج مقبولة ومرضية وتبدل في السلوك.

و) مهارات إدارية:

تقيس قدرة الفرد على تحقيق الأعمال وإنجازها وتقويمها من أجل التأكيد على الالتزام بالأنظمة والأحكام، وتساعد أيضاً على تحديد القدرة على توزيع المعلومات، وعلى تعيين الجهاز الإداري والحفاظ على الوثائق والسجلات:

- يؤسس الأهداف والموضوعات ويوثقها.

- يتبع الإجراءات الموضوعة والتطورات الحاصلة.

- يمد الآخرين بالقدرة على إنجاز الأعمال والنتائج الحاصلة والحفاظ عليها بمسؤولية كاملة.

ز) مهارات تحليلية:

تقيس قدرة الفرد على تحليل الوقائع وتحديد ماهية المشكلة وحلها بالشكل الأنسب:

- يسأل أسئلة صحيحة من أجل احتواء الأوضاع وتقويمها.

- يعد الحلول الناجمة للمشكلات والتحديات.

- يحلل المشكلات ويقلل من تفاقمها.

ح) المهارات الإبداعية:

تقيس قدرة الفرد على:

- خلق أفكار جديدة وإبداعها.

- خلق وإبداع طرائق جديدة لفهم العمل.

- تحديد طرائق فهم ناجحة وتبين رغبته في توجيه أسئلة إبداعية.

ط) السيطرة أو التحكّم بالعمل:

يقيس المهارة بالعمل والاهتمام به، والتحكم بالمصاريف، والتقليل من التكاليف، ووضع مستويات للإنجاز ومراجعة الميزانيات:

- فهم قواعد العمل والقواعد المالية وتطبيقها.

- معاينة المشكلات من زاوية العمل المنظور، والفرصة، وتوظيف الأموال، والمخاطر أو المجازفة، والنتائج المتوقعة.

سادساً: نماذج عملية في تقويم الأداء

كل مؤسسة ينبغي أن تضع نماذج خاصة لتقويم أداء موظفيها، وذلك بشكل يتناسب مع طبيعة عملها وحجمها. وفيما يلي بعض النماذج المعتمدة لتقويم الأداء في عدد من المؤسسات:

1. تقويم الأداء الوظيفي

التاريخ: / / 20

رقم البطاقة:	اسم الموظف:
الوظيفة:	نوع التقويم:
تاريخ التوظيف:	اختباري
فترة التوظيف: من إلى	3 شهور 5 شهور
الإدارة/ القسم:	سنوي
المشرف:	خاص

مستوى الأداء: (كن دقيقاً، بإمكانك الاستعانة بورقة منفصلة عند الضرورة)	مسؤوليات العمل: (رجاء إدراجهم حسب الأهمية)
	أولاً:
	ثانياً:
	ثالثاً:
الصفات التي تساهم في كفاءة الموظف:	
المناطق التي تحسن من زيادة كفاءة الموظف:	
مجالات الأداء المتميز والإنجازات الخاصة:	
هلْ أهداف العمل لهذه الفترةِ أنجزتْ؟ (يعطي مثالاً)	
كفاءة الموظف كمشرف (إذا كان قابلاً للتطبيق)	

الأهداف للفترة من إلي

أهداف العمل ومهامه:

أهداف التطويرَ والنمو:

التقويم العام	
المستوى الأول:	مسؤوليات الوظيفة التي لم تنجَز (إكمال خطة العمل أدناه).
المستوى الثاني:	مسؤوليات الوظيفة المنجَزة.
المستوى الثالث:	مسؤوليات الوظيفة التي تم التفوق فيها.

خطة العمل لتحسين الأداء

التاريخ:	الوظيفة:	توقيع المشرف:

استلمت نسختي من هذا التقييم، والذي تمت مناقشتَه مَع مشرفِي:
☐ متعاون ☐ غير متعاون يستأنف في المستوى الإداري القادم (للموظّفين فقط)
تعليقات:

توقيع الموظف:	التاريخ:

التوزيع:

الأصل: إدارة الموارد البشرية / النسخ: رئيس القسم والموظف.

2. تقويم أداء الموظف

اسم الموظف:

الـوظيفـة:

المراجع: تاريخ المراجعة:

أداء العمـل:

ممتاز = 5، جيد جداً= 4، جيد = 3، مناسب =2، سيء =1

موضوع التقييم	معدل التقييم				
1. التقييم العام لنوعية العمل.	1	2	3	4	5
2. الاعتماد على النفس.	1	2	3	4	5
3. الإلمام والدراية بالعمل.	1	2	3	4	5
4. مهارات الاتصال.	1	2	3	4	5
5. الشخصية.	1	2	3	4	5
6. القدرة على الإدارة.	1	2	3	4	5
7. المساهمة مع فريق العمل.	1	2	3	4	5
8. الإنتاجية.	1	2	3	4	5
9. تحقيق الأهداف وإنجازها.	1	2	3	4	5
10. أخرى.	1	2	3	4	5

خـلاصـة الأداء
ما هي نقاط قوة الموظف؟
ما هي نقاط ضعف الموظف؟
ما الذي يمكن أنْ يقوم به الموظف لِكي يَكُونَ أكثرَ فعّالية؟
ما هي التدريبات الإضافية التي يمكن أن تفيد الموظف؟
التغذية الاسترجاعية للمستخدم
ما هي إنجازاتكَ الأكثر أهميةً خلال السَنَة الماضية؟
ما هي أكثر مناطق ضعفك؟ وكَيْفَ تستطيعُ تحسينها؟
ما هي نقاط القوة والضعف لدى مشرفكَ؟
مواقف أخرى تودّ أنْ تُناقشها

التوزيع:

الأصل: إدارة الموارد البشرية / النسخ: مشرف القسم والموظف.

القسـم (2): صفحـة تصنيف الأداء والتوقيـع.

تصنيف الأداء العـام.

متلائم/ متجاوز/ متوقع / لم يقابل التوقعات.

فقط للموظفين الجدد، الترقيات أو الانتقالات:

المراجعة ستَجري على

الـتـوقيـعـات:

توقيع الموظف:

اسـتلمتُ تقيـيم الأداءِ بـصورة مكـتوبةٍ وشـفويةٍ، ولا يُـشيرُ توقيعـي إلـى المـوافقةِ أو عـدم الموافقة على هذا التقييم.

توقيع الموظف:	القسم:
توقيع الموظف:	التاريخ:

توقيع المشرف:

لقد كتبتُ وسلّمتُ تقييم الأداءِ لهذا الموظف:

توقيع المشرف:	القسم:
توقيع المشرف:	التاريخ:

التوزيع:

الأصل: إدارة الموارد البشرية / موظف القسم.

النسخ: مشرف القسم، والموظف.

3. نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية

اسم الموظف:

الوظيفة:

ـ عناصر التقويم:

العنصر	الحد الأعلى للدرجات		الدرجة المعطاة
القدرة على اتخاذ القرار المناسب.	7		
المهارة في المتابعة والتوجيه.	7		
المهارة في التنسيق وتوزيع العمل.	7		
القدرة على التخطيط.	6		
القدرة على تقييم الأداء وتطويره.	6		
المحافظة على أوقات العمل.	6		
المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.	6		
المعرفة بأهداف الجهاز ومهامه.	5		
القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	5		
القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى.	4		
المتابعة لما يستجد في مجال العمل.	4		
المشاركة الفعالة في الاجتماعات.	3		
المهارة في إعداد التقارير.	3		
تقديم الأفكار والمقترحات.	3		
المجموع	72		
القدرة على الحوار وعرض الرأي.	4		
تقدير المسؤولية.	4		
حسن التصرف.	4		
تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها.	4		
الاهتمام بالمظهر.	3		
المجموع	22		

		3	الرؤساء	
		3	الزملاء	
		3	المرؤوسين	
		9	المجموع	

ـ مجموع الدرجات والتقدير:

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

ممتاز (100-90)	جيد جداً (89-80)	جيد (79-70)	مُرضٍ (69-60)	غير مُرضٍ (اقل من60)

ـ ملاحظات عامة:

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها.
مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة).
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر في عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة).
....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته (إن وجدت).

رأي معد التقرير	
الاسم:	الوظيفة:
التوقيع:	التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير	
الاسم:	الوظيفة:
التوقيع:	التاريخ:

شرح مفردات عناصر التقويم للوظائف الإشرافية وأسس التحقق منها.

العنصر	الشرح	أسس التحقق من العنصر
القدرة على اتخاذ القرار المناسب.	القدرة على اتخاذ القرار الملائم وفق ما يتطلبه الموقف المبني على الحقائق والمعطيات ذات العلاقة.	- إدراك نوع القرار الذي يتطلبه الموقف. - النتائج التي ظهرت بناءً على هذه القرارات.
المهارة في المتابعة والتوجيه.	الإشراف على أداء الموظفين خلال قيامهم بأداء مهام عملهم وإرشادهم لأفضل الطرائق.	- الحرص الدائم على تزويد الموظفين بالمعلومات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم على النحو المطلوب. - مراجعة إنجازات الموظفين.
المهارة في التنسيق وتوزيع العمل.	ترتيب العمل في الإدارة بشكل مدروس ومنظم وفق خطة معينة وتوزيعه وجدولته وفقاً لمهارات العاملين وقدراتهم وأهميتها، وكذلك التنسيق مع الإدارات والجهات ذات العلاقة بما يتفق وخدمة سير العمل.	- سجل توزيع المعاملات على المرؤوسين. - مستوى التنسيق بينه وبين الإدارات ذات العلاقة. - سرعة إنجاز المعاملات.
القدرة على تقييم الأداء وتطويره.	تقييم أداء الإدارة لمهامها المناطة بها على نحو موضوعي والتعرف إلى مستوى إسهام العنصر البشري والفني في ذلك، واتخاذ الترتيبات اللازمة لرفع مستوى الأداء.	- معرفته بنقاط القوة والضعف في إدارته. - الخطط المعدة للتغلب على المعوقات التي تواجه العمل. - تقديرات أداء الموظفين واستخدامه للوسائل المساعدة على تقييم الأداء، مثل: سجل المعلومات عن الموظف.
القدرة على التخطيط.	القدرة على وضع التصور المستقبلي للإدارة من الجوانب جميعها وفقاً للأهداف.	- نماذج من الخطط المعدة لإنجاز المهام لسنة أو اكثر.

العنصر	الشرح	أسس التحقق من العنصر
المحافظة على أوقات العمل.	الالتزام والانضباط بمواعيد العمل المحددة في الحضور والانصراف، وعدم مغادرة مقر العمل دون إذن مسبق.	- الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة. - التقيد بالفترة المخصصة لساعات العمل واستثمارها في إنجاز مهام العمل.
المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.	المعرفة بالأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل، ومدى متابعة متغيراتها والإلمام بها.	- إنجاز العمل وفق القواعد النظامية والإجرائية المعمول بها. - حجم المخالفات النظامية والإجرائية.
المعرفة بأهداف الجهاز ومهامه.	أن تكون لديه معرفة واستيعاباً للأهداف العامة للجهاز ومهامه.	- وضوح الأهداف والمهام ومعرفة ما ينبثق عنها من أهداف فرعية وبرامج عمل خاصة. - المعرفة بمتطلبات إنجاز الأهداف سواء أكانت نظامية أم فنية أم مرتبطة بالقوى العاملة.
القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	قدرة الموظف على معالجة مشكلات العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.	نماذج من المشكلات التي واجهت الإدارة والأساليب والطرائق المتخذة لمعالجتها.
إمكان تحمّل مسؤوليات أعلى.	إمكان تكليف الموظف بأعمال ومهام تفوق ما يقوم به في وظيفته الحالية في مستوى الصعوبة والمسؤولية.	- كفاءته فيما يوكل إليه من مهام إضافية. - النتائج المتحققة للوحدة التي يشرف عليها. - تميزه في أداء المهام الإشرافية.
المتابعة لما يستجد في مجال العمل.	الحرص على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال التخصص ومحاولة الإلمام به وتطويره لخدمة العمل.	- السعي إلى زيادة معارفه العلمية، قراءته في الدوريات والتقارير المتعلقة بعمله . - حماسته ورغبته في الالتحاق بالبرامج التدريبية في مجال عمله.

العنصر	الشرح	أسس التحقق من العنصر
المشاركة الفعّالة في الاجتماعات.	المساهمة الإيجابية في بحث الموضوعات التي تطرح في مداولات الاجتماع وتوجيهها نحو هدف الاجتماع.	- أسلوبه في المناقشة خلال الاجتماعات. - المقترحات والأفكار التي يطرحها. - تقبل آراء الآخرين ومناقشتها.
المهارة في إعداد التقارير.	إعداد التقارير وفق الطرائق السليمة -أسلوباً وكتابة- متضمنة الأحداث والشواهد المؤدية إلى اتخاذ القرار المناسب دون وجود ثغرات وجوانب غير مستوفاة.	- نماذج مما أعدّه من تقارير. - مدى سلامة هذه التقارير واحتوائها على المعلومات المطلوبة.
تقديم الأفكار والمقترحات.	الحرص على طرح الأفكار والمقترحات التي تخدم العمل، و ابتكار طرائق جديدة تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال.	- الآراء المطروحة لتطوير العمل. - نماذج عمل اقترحت لتطوير العمل وتسهيل إجراءاته.
القدرة على الحوار وعرض الرأي.	القدرة على عرض الأفكار والمقترحات وتبسيط عملية إيصالها لمتلقيها بشكل منظم وواضح ، والتعامل مع آراء الآخرين بأسلوب هادئ.	- عرض الأفكار والمقترحات وربطها بالشواهد المؤيدة. - المشاركة الإيجابية في الندوات والاجتماعات.
تقدير المسؤولية.	التعامل بجدية مع مسؤوليات عمله وواجباته وحماسه في أداء ما يوكل له من مهام، والشعور بأهمية العمل الذي يقوم به.	- حماسته وجديته في تأدية ما يوكل إليه من مهام وشعوره بأهمية ذلك. - المحافظة على الأجهزة والمواد التي يتعامل معها.
حسن التصرف.	التعامل بحكمة واتزان مع المواقف المختلفة (الطارئة – والمفاجئة – والحرجة)، وبعد النظر لديه.	- مشاهدات من التعامل في المواقف المختلفة مع الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين. - بعد النظر في التعامل مع مختلف الأمور.

العنصر	الشرح	أسس التحقق من العنصر
تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها.	الأخذ بتوجيهات رؤسائه والحرص على العمل وفقاً لها والتعامل معها بإيجابية.	- الاستجابة للتوجيهات والمبادرة إلى تنفيذها. - نماذج مما صدر له من توجيهات وما نفذه منها.
الاهتمام بالمظهر.	الاهتمام باللباس من حيث الشكل والنظافة (العناية الشخصية) بما يتفق مع العادات والتقاليد، والاهتمام بترتيب المكتب ونظافته.	- العناية بالظهور بالمظهر الحسن من حيث الشكل. - الحرص على النظافة (العناية الشخصية). - ترتيب المكتب ونظافته.
العلاقات مع الرؤساء	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء، وتذليل معوقات العمل في الإدارة.	- وجود العلاقة الإيجابية التي تخدم العمل. - الاحترام المتبادل.
العلاقات مع المرؤوسين.	القدرة على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع المرؤوسين.	- قلة التذمر والشكاوى بينه وبين الموظفين. - التعامل الإيجابي والاحترام المتبادل.
العلاقات مع الزملاء.	القدرة على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع رم. ئه ، والاستفادة من تبادل الخبرا ءالتجارب.	- وجود العلاقات الإيجابية التي تخدم العمل. - التعاون المستمر والاحترام المتبادل.

الفصل الرابع

قضايا إستراتيجية في الموارد البشرية

المبحث الأول : مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثاني : الملامح الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.

المبحث الثالث : الرؤية الإسلامية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾

(الملك : 2)

المبحث الأول

مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن توجّه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية، جاء نتيجة للمتغيرات الأساسية والضغوط المتصاعدة على المؤسسة والتي في مقدمتها المنافسة. فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بفعل التنافسية الشديدة أن تصنع لنفسها إستراتيجية تنافسية تحاول من خلالها تفعيل قدراتها المحورية، واستثمار رأس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

فالمنافسون في الصناعة نفسها يقدمون للسوق المنتجات نفسها، وينافسون على الجودة، أو السعر، أو الخدمات، أو عليها جميعاً، كما يستقطبون الموارد البشرية الفعّالة للعمل لصالحهم، مما يحمل المؤسسة خسارة كبيرة مادية ومعنوية.

إن المؤسسات الإسلامية تفرض عليها طبيعتها الإسلامية منافسة أشد، فهي أولاً تنافس قدرتها الذاتية لتقدم إلى المجتمع أفضل المنتجات والخدمات استجابة لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الملك: 2). أي: إن المؤسسات الإسلامية في حال انفرادها في السوق تكون محكومة لمنافسة تقتضي منها تقديم أفضل المنتجات. وثانياً تنافس البيئة الخارجية لتحافظ على مكانها في الأسواق وتثبت فاعلية رسالتها.

في ضوء هذا الواقع، إن السبيل الوحيد أمام الإدارة هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم عملياتها كلها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة إمكاناتها ومواردها كلها في إطار إستراتيجي واضح يتوجه إلى التعامل مع الفرص والمخاطر في الأسواق، ويواجه الظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحوّلات المحلية والعالمية. وسيكون

مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجّه الإستراتيجي، هو المورد البشري الفعّال ذو المعرفة والخبرة والحيوية، حيث تتضح أهمية خطورة تطوير نسق إدارة الموارد البشرية ومفاهيمها وآلياتها برؤية إستراتيجية.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية نشطة ونابضة بالحياة، هي شيء ممتع وسريع ومتجدد ومتجه نحو القمة. وفي الحياة العادية تعد الإستراتيجية شيئاً واضحاً، فما عليك إلا أن تختار اتجاهاً عاماً وتمضي قدماً في تنفيذه بأقصى طاقتك.

"الإستراتيجية في عالم الأعمال –باختصار– قليل من التفكير وكثير من العمل. هي مسار عمل تقريبي والذي غالباً ما تعاد صياغته طبقاً لتغير ظروف السوق، فهي عملية متغيرة وليست مسألة حياة أو موت"[1].

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية ومتطورة توجّه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب فعّال سعياً إلى تحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسة التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة من السياسات التي ترشد وتوجّه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في قطاعات المنظمة جميعها.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

---

1. ويلش، جاك. الفوز. الصفحة 178.

- نظـم وإجـراءات تنفـيذية لتوجـيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالـية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفـراد تم اختـيارهم بعـناية يتمـتعون بالـصفات والقـدرات المناسـبة لأنـواع العمـل وعلـى استعداد لقبول التغيير.
- صـلاحيات مـوزعة بـين الأفـراد بمـا يتناسـب ومـسؤولياتهم مـع وضـوح معـايير المحاسـبة والمساءلة، وتقويم الأداء، والثواب والعقاب.
- نظـم وإجـراءات ومعـايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع خطورة المشكلات وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظـم لاستثمار طاقات الموارد البشرية وتنميتها، وتوجيه العلاقات الوظيفية بما يتناسب مع نوعـية المورد البـشري، ومستواه الفكـري، ومـدى الـندرة فـيه، كمـا تتوافق مع الظروف العامة الخارجية.
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل فيما بين أطراف المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيز معـدات الموارد البشرية واستغلالها بأقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة[2].

ثانياً: النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسة الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم الموارد المتاحة للمنظمة واستثمارها؟

تعرّف الإدارة الإستراتيجية: "بأنها أسلوب تفكيري إبداعي وابتكاري يدخل فيه عاملا التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو في أسلوب الخدمات المقدمة، وهي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم

2. د. الدوري، حسين. الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري www.dr-al-adakee.com/inner_banner/1a66528362.pps

الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق، واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه"[3].

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات الاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية ورعايتها.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- معايير المتابعة والتقويم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

كما يقوم النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسة أهمها ما يلي:

1. مفهوم التحدي

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية، هي كيفية تكوين هيكل بشري

3. د. حسين، فايز. سيكولوجيا الإدارة العامة. دار أسامة، عمان 2008، الصفحة 114.

متميز وفعّال وتنميته بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها ومبادئها، وفي الوقت نفسه تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد، وانخفاض المبيعات، وتقلّص الأرباح، وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق، والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

2. مفهوم الرؤية الشاملة

إن الرؤية هي صورة ذهنية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، إنها القدرة على رؤية ما بعد الواقع، فينبغي أن تنظر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى الواقع المحيط من زوايا متعددة لتتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجّهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات الواقع المحلي وظروفه في كثير من الدول العربية والإسلامية أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات عمل القطاعات الأخرى وإستراتيجياتها وخططها وبرامجها داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

3. مفهوم دورة الحياة

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أية سلعة، أو مؤسسة، أو نظام، أو عملية.

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالياتها تماثل الكائن الحي، وتمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاؤها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقتضي طبيعة كونها كائناً حياً أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة[4].

---

4. د. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. الصفحة 26.

4. مفهوم المحركات

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها هذه الإدارة الإستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانات أو الموارد التي تتاح للمنظمة:

- أهم المحركات الإستراتيجية في المؤسسات الإسلامية هي المبادئ الإسلامية التي تتبناها هذه المؤسسات، ورسالتها مستمدة من الإسلام. هذه المحركات الإسلامية تدفع بالمؤسسة ليكون لها دوراً فعّالاً في المجتمع والاقتصاد، فعلى إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات أن تدرك أهمية الدور الملقى على عاتق هذه المؤسسات عند وضع إستراتيجيتها والعمل على تنفيذها.
- المحرك الإستراتيجي الثاني هو التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة الإسلامية، فمثلاً: في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب تراعي المؤسسة الإسلامية اعتبار التكلفة في الأساس، ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانات تدريبية خاصة بالمنظمة.
- كذلك تستهدي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بحركة السوق، أي: حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات.

وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وممارساتها، إذ إن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والخبرة المهنية، هو أخطر أشكال الحروب التنافسية وأهمها بين المؤسسات والشركات سواء أكانت محلية أم عالمية، وبالتالي ينبغي تبني برامج تكوين الموارد البشرية وتنميتها، والاحتفاظ بها، وحمايتها من التسرب للمنافسين بالاعتماد على المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

- كما تمثل سياسات الدولة وقراراتها وتوجهاتها، وما يصدر عنها من تشريعات ونظم، من أهم المحركات التي تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التعامل معها؛ لأن الأمور

التي تهم الموارد البشرية تكون في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل، وترتيب أوضاع سوق العمل، والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية، والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة.

5. مفهوم إدارة التغيير

تعمل المؤسسات المعاصرة في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء أكانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة أم آتية من خارجها، لذا فإن على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها بعين الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغيرات في أسلوب عملها على ضرورة قيامها بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في البيئة الخارجية والاستعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في البيئة الخارجية لتفاديها أو تحييد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة لعلاجها أو تحييد آثارها.

إن هدف إدارة التغيير هو تمكين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من استعادة التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات، وتختلف إستراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها بحسب الأهداف الإستراتيجية.

ثالثاً: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

تباشر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعّالة وقابلة للتنفيذ:

1. تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية معرفتها، والمتابعة النشطة لعناصرها ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر، والتوقع المبكر للتحوّلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها في عمل الإدارة.

وتضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمّعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، والصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية أنها تقع في درجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر في المؤسسة، مع أن عناصر البيئة الخارجية تؤثر بدرجات مختلفة في المؤسسة مما قد يعيق تحقيق أهدافها. ويترتب على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عند تحليل البيئة الخارجية التعرف إلى الفرص المتاحة أو المحتملة، والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

2. تحليل البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

"وتجمع البيئة الداخلية -بصفة عامة- ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظّفها في تحقيق أهدافها، كما تضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً وتوجيهها وإغراؤها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها"[5].

إن تحليل عناصر البيئة الداخلية يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمؤسسة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- ما هي أهداف المؤسسة؟ وما هي غايتها؟ هل يوجد إستراتيجية لتحقيق هذه الغاية؟

5. د. العدلوني، محمد أكرم. المرجع السابق. الصفحة 15.

على إدارة الموارد البشرية أن تسترشد بهذه الأسئلة عند رسم إستراتيجيتها، وعليها – باختصار– أن تحدد العمل والمهام الخاصة لكل فرد في المؤسسة، ودوره في تحقيق رسالة المؤسسة، وتبين أهمية قيم المؤسسة لكل الأفراد باعتبارها مرشداً ومحدداً لأولوية العمل المؤسسي[6].

- إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف أقسام المنظمة ومتطلبات تفعيلها. عند وضع هذه الإستراتيجيات يجب أن نركز على رغبات ذوي العلاقة وحاجاتهم.

ماذا عن الزبائن المستهدفين؟ ما الذي يرغبون فيه حقاً ويحتاجون إليه؟

ما واقع الصناعة التي تعمل بها المؤسسة؟ ما هي التقنيات أو أنماط العمل التي يمكن أن تجعل من منتجات المؤسسة أمراً قديماً ولّى زمانه؟

ماذا عن المالكين الذين يزودون المؤسسة برأس المال؟ ما هي رغباتهم وحاجاتهم؟

ماذا عن الشركاء والموظفين وزملاء العمل؟ ما هي رغباتهم وحاجاتهم؟

ماذا عن المجتمع والبيئة الطبيعية؟

إن إدراك ما تعنيه هذه الأسئلة يساعد إدارة الموارد البشرية على وضع إستراتيجية تحقق هدف المؤسسة وتناسب الجميع[7].

- البناء التنظيمي للمنظمة، وأسس توزيع المهام، وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات، وسلطة اتخاذ القرارات، ومعايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. إن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعالياتها، وإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

---

6. د. ستيفن، كوفي، العادة الثامنة (من الفعالية إلى العظمة). دار الفكر، دمشق 2006. الصفحة 295.

7. د. ستيفن، كوفي ر. المرجع السابق. الصفحة 300.

- تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الإعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.
- تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

وتتبلور نتائج تحليل البيئة الداخلية في التعرف إلى نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما، وبالتالي تستطيع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تخطيط الإجراءات التصحيحية اللازمة وجدولتها لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي الأحوال جميعها تكون نتائج تحليل البيئة الداخلية مصدراً مهماً للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية في المنظمة.

3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجّهات الرئيسة التي تسعى إليها المؤسسة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية. وتشير هذه التوجهات إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجّهات المؤسسة ذاتها، وتسهم بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسة في شؤون الموارد البشرية، ومنها على سبيل المثال: قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، والقضية الأساسية عند تعويض العاملين عن جهودهم، هل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أو يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة؟ إلى غير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد الوجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص الإدارة العليا وصلاحيتها بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المؤسسة، وآراء فريق إدارة الموارد البشرية والمستشارين الخارجيين إن وجدوا.

إن تحديد التوجهات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية يساعد على بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد على تحديد الأنشطة الرئيسة والمجالات الرئيسية الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، وتحديد نوعيات الأفراد وأعدادهم ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني.

4. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المؤسسة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف، أي: النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات الموارد البشرية وخططها، وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كميّة يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر الذي يتم في ضوئه متابعة التنفيذ وتقويم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

5. صياغة الإستراتيجيات و، وينها

إن تكوين الإستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمجالات المؤسسة كلها بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ، والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات، وتجنب مواطن الضعف في المؤسسة. وتعتبر الإستراتيجية بمنزلة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة إلى الطرائق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف، وعلى سبيل المثال: تحدد إستراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما لديها من إمكانات وبأي أسلوب؟ وفي أي توقيت حتى يتحقق منها أعلى عائد ممكن؟

6. تنفيذ الإستراتيجية

يتم تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها على شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء، ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه ودرجة الشمول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة التنظيم وكفاءته، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة التنظيم وإعادته لضمان الكفاءة وسهولة تدفّق الأنشطة.

بالنسبة إلى إستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة، والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المؤسسة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، وأما في المؤسسات التي تتبع النمط اللا مركزي في إدارة الموارد البشرية تكون كل وحدة من وحدات المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

7. متابعة تنفيذ نتائج الإستراتيجية وتقويمها

"إن الأساس في عملية المتابعة والتقويم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة المتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء، وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط، والبحث في أسبابه ومصادره.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف"[8].

8. د. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. الصفحة 191.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

المبحث الثاني

الملامح الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة

العولمة الاقتصادية ليست حديثة العهد كما روّج لها، فقد نمت وتطورت في أحضان الرأسمالية منذ أن قررت الرأسمالية الأوربية انطلاقها خارج حدودها القومية في عملية استعمارية واسعة باحثة عن الأسواق الخارجية وعن مصادر المواد الأولية، وقفزت قفزات نوعية مع تطور القوى المسيطرة على الرأسمالية العالمية من الرأسمالية الاحتكارية إلى رأسمالية الشركات متعددة الجنسيات، غيّرت هذه التطورات بنية الرأسمالية من احتكارية تسيطر على سوق امبراطورية وتحاول حمايتها، إلى بنية أكثر انفتاحاً اخترقت الحدود الوطنية بقيادة الشركات المتعدية الجنسية[1].

الأمر الذي قاد إلى مجموعة تغيرات جذرية طالت مختلف جوانب الحياة على الكرة الأرضية. وتدل تلك التغيرات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي من أهمها:

- أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم، وبين تكتلات دولية ومجموعات تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته.
- أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج.
- تصاعد قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية والجزئية ومكوناتها.

---

1. الشركات متعدية الجنسية هي نفسها المتعددة الجنسية أو الشركات العملاقة، ويفضل تسميتها بهذا الاسم لأنها تتعدى سلطة الدول ولا تتشارك معها.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، "وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في السوق العالمي الكبير اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوافقاً مع التوجهات العالمية التي تؤكد قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزائها الحواجز أو المعوقات التقليدية"[2].

أولاً: أهم التحولات ذات التأثير في إدارة الموارد البشرية

إن التحول إلى مجتمع المعلومات الذي يكاد يخلو من القوة العاملة البشرية هو المرحلة الثالثة للنقلة النوعية في الأنماط الاقتصادية، وهو تحول من المصادر الحيوية للقوة إلى المصادر الآلية.

إن الثورة الصناعية الثالثة انطلقت فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، غير أن تأثيرها الأهم بدأ يظهر في القرن الحادي والعشرين في الأسلوب الذي ينظم به المجتمع نشاطه الاقتصادي؛ فالإنسان الآلي الذي يمكن التحكم في إعداده، وأجهزة الحاسوب المتطورة تغزو آخر مجال بشري متبقٍ، وهو مملكة العقل، فإذا ما أحسنت برمجة هذه الآلات الذكية فإنها تصبح قادرة على أداء الوظائف الفكرية والإدارية والتنفيذية، وتنسيق مراحل الإنتاج من استخراج المواد الخام إلى التسويق، وتوزيع السلع، وتقديم الخدمات.

"إن ابتكار آلات تؤدي وظائف تتطلب ذكاء البشر ساعد على ظهور مفهوم الذكاء الاصطناعي في أول مؤتمر له الذي عقد في كلية "دار تموث" عام 1956 م في الولايات المتحدة الأمريكية"[3].

هذه الآلات بدأت تحل فعلاً مكان القوة العاملة البشرية في أداء الوظائف. إن منطق المنافسة القاتلة وتكلفة قوة العمل المتزايدة ساهم في التحول من القوة العاملة البشرية إلى قوة الآلات البديلة.

2. بوكسبرغر، جيرالد وهارالد، كليمنتا. الكذبات العشر للعولمة (بدائل دكتاتورية السوق). ترجمة: عدنان سليمان، دار الرضا، دمشق 2000. الصفحة 28.

3. ريفكن، جيرمي. نهاية عهد الوظيفة (انحسار قوة العمل العالمية وبزوغ حقبة ما بعد السوق). ترجمة وإصدار: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، دبي 2002. الصفحة 97.

1. إعادة هيكلة مواقع العمل

بدأت الشركات العالمية تدخل هذه التغيرات في هياكلها التنظيمية، وتحت العنوان العريض لإعادة الهيكلة، تقوم المؤسسات بالتخلص من هياكلها الهرمية التقليدية ونقل المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرار إلى شبكات مواقع العمل وفرقه. وتفرض ظاهرة إعادة الهيكلة القيام بفحص دقيق لأسلوب إدارة العمل، ويتم إجراء تخفيض كبير في القوة العاملة في طور هذه العملية، وذلك بالاستغناء عن ملايين الوظائف ومئات التصنيفات الوظيفية. وفي الوقت الذي يؤدي إدخال تقنيات عالية جديدة إلى تقليل حجم قوة العمل غير الماهرة وشبه الماهرة، فإن مناصب أخرى في التدرّج الهرمي للمؤسسة ستكون عرضة للاستغناء عنها. ولم تتعرض مجموعة لأشد مما تعرضت له الإدارة الوسطى في هذه المرحلة، فمن المعروف أن مديري الإدارة الوسطى كان يُعهد إليهم تنسيق انسيابية العمل ما بين قمة السلم التنظيمي وقاعدته، ولكن مع دخول التقنيات المتقدمة أصبحت بصورة متزايدة مكلفة وغير ضرورية.

تقوم الإدارات الحكومية العليا بإيجاد التقسيمات ووضع الحواجز التي تؤدي حتماً إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار، أما الإدارات الخاصة فإنها تزيل هذه الفواصل بإعادة دمج الموظفين في شبكات وفرق العمل، إذ يمكنها أن تعمل معاً لمعالجة المعلومات والتنسيق فيما بينها بشأن اتخاذ القرارات الحيوية، وبذلك تتغلب على التأخير الذي يصاحب بالضرورة تبادل التقارير بين الأقسام المتعددة ومستويات السلطة.

"تقدر مؤسسة "نيكو" للأبحاث أن هناك ما يزيد على مليون موظف زائدين عن الحاجة في اليابان، ويمكن للشركات اليابانية التخلص منهم باستخدام التقنيات المتطورة"[4].

إن إعادة هيكلة الشركات في البلدان العربية والإسلامية ما يزال في خطواته الأولى، ولكنه قطع شوطاً كبيراً في الدول الغربية، وبدأت أثاره تنعكس على المجتمع العالمي ككل، فقد بدأت القوة الشرائية الاستهلاكية في الانخفاض وتراجع مستوى الرفاهة العالمي.

إن الاقتصاديات المحلية بدأت تترنح تحت تأثير هذه الصدمة، ولكن هذه المشكلات سوف تتفاقم بصورة متسارعة في السنوات المقبلة مع لجوء الشركات إلى استخدام تقنيات متطورة بصورة متزايدة لرفع الإنتاجية وتخفيض كلفة العمل.

---

4. ريفكن، جيرمي. المرجع السابق. الصفحة 155.

2. انقضاء عهد المزارعين

كانت المجتمعات جميعها السابقة للرأسمالية مجتمعات فلاحية، وكانت زراعتها تحكمها أشكال مختلفة من المنطق، ولكن جميعها تختلف عن منطق الرأسمالية (تحقيق أقصى ربح لرأس المال). وتستعد الزراعة الرأسمالية ممثلة في أغنياء الفلاحين الجدد، أو الإقطاعيين الذين يستخدمون الأساليب الحديثة، أو المزارع الشاسعة للشركات متعدية الجنسية أو رأس المال الزراعي، تستعد للهجوم على الزراعة الفلاحية، وقد تلقت الضوء الأخضر لذلك من منظمة التجارة العالمية في الدوحة. ومع أن عالم الزراعة والفلاحة يضم اليوم نصف الإنسانية، إلا أن إنتاجه يتقسم بين جزءين يتميزان تماماً اقتصادياً واجتماعياً الواحد عن الآخر:

- الزراعة الرأسمالية التي تخضع لمبدأ ربحية رأس المال، والتي توجد بالكامل تقريباً في أميركا الشمالية، وأوروبا، والمخروط الجنوبي لأميركا اللاتينية، وأستراليا، لا تستخدم سوى بضع عشرات الملايين من المزارعين الذين لم يعودوا فلاحين تقريباً، ولكن إنتاجيتهم بفضل استخدام الآلات (وهم يكادون يحتكرونها على مستوى العالم) والمساحة الراجعة لكل منهم تتراوح ما بين 10 آلاف و20 ألف قنطار مكافئ من الحبوب للفرد في العام.
- الزراعة الفلاحية تغذي حوالي نصف الإنسانية 3 مليارات من البشر، وتنقسم هذه الزراعات بدورها بين تلك التي انتفعت بالثورة الخضراء (الأسمدة، وقاتلات الآفات، والبذور المنتقاة)، ولكنها لا تستخدم إلا القليل من الآلات، وإنتاجيتها منخفضة.

"لقد ارتفعت النسبة بين إنتاجية الزراعة الأفضل تجهيزاً وتلك الراجعة إلى الفلاحين الفقراء، من 10 إلى 1 قبل عام 1940، إلى 2000 إلى 1 اليوم. وبعبارة أخرى، فإن معدل ارتفاع الإنتاجية في الزراعة قد فاق معدلها في الأنشطة الأخرى بمراحل"[5]، الأمر الذي أدى إلى تخفيض في الأسعار الحقيقية للمنتجات الزراعية التي تتميز بها البلدان العربية والإسلامية.

في العادة منتجات الثورة التقنية تتجه إلى القطاع الصناعي، ولكن مع انتشار الزراعة الرأسمالية وتطور بعض المنتجات التقنية، بدأت تحل محل المزارعين في شتى مجالات الزراعة.

---

5. د. أمين، سمير. الرأسمالية والقضية الزراعية الجديدة. منتدى العالم الثالث 2004.

http://www.forumtiersmonde.net/arabic/articles/Capitalism_&_Agrarian_Question_(arc).htm

ففي عام 1880 م كان يستغرق لحصد هكتار من القمح عشرون ساعة عمل، وفي عام 1916 م انخفضت هذه الساعات إلى 12 ساعة عمل، وبعد عشرين عاماً كان العمل لا يحتاج إلى أكثر من 6 ساعات عمل.

ومع نهاية القرن العشرين تحول الأمر من زراعة الأرض بالقمح إلى تصنيع القمح أو ما يشبه بتصنيع منتج لطرحه في الأسواق. ففي عام 1850 م كان في الولايات المتحدة الأمريكية 60% من السكان يعمل في الزراعة، أما في مطلع القرن الحادي والعشرين لا يزيد العاملين في الزراعة عن 2,7% من القوة العاملة.

لقد غزت المنتجات التقنية عالم الزراعة وحلت محل الإنسان في أداء الأعمال، فلم يعد القطن بحاجة إلى عمال لقطفه فهناك القاطف الآلي، والزيتون يقطفه قاطف آلي، واستخدام السماد الآزوتي بكميات كبيرة رفع عائد المحصول ولم يعد هناك حاجة إلى إراحة التربة.

كما أن تربية الحيوانات تتحول تدريجياً لتصبح عملية آلية، حيث "تنتج حالياً 15 شركة للدواجن في الولايات المتحدة أكثر من 3,7 مليار دجاجة سنوياً مع مطلع القرن الحادي والعشرين، مستخدمة أساليب تصنيع عصرية انسيابية تختلف قليلاً عن تلك المستخدمة في المنتجات غير الحية"[6].

إن إحلال الآلة محل القوة العاملة في الزراعة على مدار قرن في الولايات المتحدة الأمريكية قد حرم ملايين من البشر من لقمة العيش، فهناك ما يزيد عن تسعة ملايين شخص في الولايات المتحدة يعيشون تحت خط الفقر في المناطق الريفية المتأثرة بالكساد، وهم من ضحايا التطور الكبير في التقنية الزراعية الذي جعل الولايات المتحدة المنتج الأول للغذاء في العالم، ولكن مع زيادة بنسبة الجوع بين صفوف المزارعين السابقين.

إن أغلب البلدان العربية والإسلامية لم تدخل فيها التقنية المتطورة للقطاع الزراعي، وما يزال يعمل أغلب السكان في هذا القطاع رغم التوجه نحو إدخال الآلات المتطورة في القطاف وباقي العمليات الزراعية، لذلك على إدارة الموارد البشرية في هذه البلدان إدراك أهمية هذا التحول على الصعيد الكلي، ووضع إستراتيجيات للاستفادة من هذا التطور التقني، وفي الوقت نفسه

6. ريفكن، جيرمي. نهاية عهد الوظيفة. الصفحة 160.

المحافظة على القوة العاملة أو خلق فرص عمل بديلة، أما على صعيد المؤسسات الزراعية فيجب الموازنة بين إدخال الآلة وتحسين الانتاج وبين الإبقاء على القوة العاملة، وكذلك البقاء في السوق، وفي حال تقرر الاستغناء عن بعض العاملين يجب أن يكون ضمن خطة مدروسة وليس فجائياً، ومحاولة خلق البديل والتعويض العادل.

3. انقضاء عهد الياقات الزرقاء

لقد تم استخدام الآلات والأشكال الأخرى غير البشرية منذ بداية الثورة الصناعية في تعزيز الإنتاج وتخفيض حجم القوة العاملة؛ فلقد تطورت صناعة النسيج من الأنوال اليدوية إلى آلية ثم إلى إلكترونية مؤتمتة بشكل تام، كما تطورت صناعة السيارات بشكل كبير وأصبحت المصانع اليابانية تنتج سيارة واحدة كل ثماني ساعات، وبدأت شركات السيارات العالمية بإدخال تقنيات متطورة وتطبيق إصلاحات وإعادة هيكلة تطلب من شركة "جنرال موترز" الاستغناء عن 90 ألف وظيفة في أوائل التسعينيات، أي: ثلث عمالتها، وأعلنت شركة "مرسيدس" عن سعيها إلىزيادة كفاءة مرافقها بنسبة 10 إلى 15 بالمئة، الأمر الذي أدى إلى الاستغناء عن 14 ألف وظيفة في 1994 م، وفي عام 1995 م استغنت صناعة السيارات الألمانية عن وظيفة من بين كل سبع وظائف، مع أن هذه الصناعة تشغل 10% من إجمالي القوة العاملة الألمانية.

تنظر صناعة السيارات عالمياً إلى أن إحلال التقنية محل القوة العاملة البشرية رهانها الأفضل لتخفيض التكلفة، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الأرباح، رغم أن تكلفة القوة العاملة لا تشكل أكثر من 15% من التكلفة الإجمالية، ومن اليسير تخفيضها مع بدائل تقنيات المعلومات الجديدة، وعلى سبيل المثال فقد أعلنت شركة "مازدا" لصناعة السيارات أنه تم أتمتة 50% من خط الإنتاج. ومع دخول جيل جديد من الإنسان الآلي خط الإنتاج فمن المرجح أن تقوم شركات السيارات بإحلاله محل العمال؛ لأن ذلك أكثر جدوى من حيث التكلفة. وما ينطبق على صناعة السيارات ينطبق على أغلب الصناعات العالمية.

"وفقاً للدراسات فإن كل إنسان آلي سوف يحل محل أربع وظائف في الاقتصاد العالمي، فإذا استمر تشغيله أربعاً وعشرين ساعة في اليوم فإنه يسترد تكلفته في غضون عام واحد"[7].

---

7. ريفكن، جيرمي. المرجع السابق. الصفحة 160.

إذا تمّ استخدام إمكانات التقنية المتطورة جميعها وإحلالها محل القوة العاملة البشرية فسيمكن الاستغناء عن تسعة ملايين عامل في ألمانيا، وسيرتفع معدل البطالة ليصبح 38%، وفيما لو تم استنفاد إمكانات الترشيد جميعها سيصبح في المستقبل القريب إنتاج السلع والخدمات من قبل 20% من القوة العاملة البشرية، ويتحول الباقون إلى عاطلين عن العمل[8].

تتعرض القوة العاملة البشرية -تقريباً- في كل نشاط تصنيعي إلى إحلال الآلات محلها باستمرار، واليوم نجد في صفوف البطالة الملايين من العمال الماهرين يعانون من بداية حقبة اقتصادية حافلة بالتغيرات، وتهميش متزايد نتيجة إدخال التقنية الجديدة المغنية عن العمالة. وبحلول منتصف القرن الحادي والعشرين فإن العامل ذا الياقة الزرقاء سوف يصبح جزءاً من الماضي بوصفه ضحية للثورة الصناعية الثالثة، والمسيرة التي لا تكل سعياً وراء كفاءة تقنية أعلى باستمرار.

في هذه الظروف تجد إدارة الموارد البشرية نفسها في واقع صعب جداً، فهي من جهة مكلفة بإدارة شؤون العاملين والمحافظة على استقرارهم وزيادة إنتاجيتهم، ومن جهة أخرى سوف تكون في مأزق كبير عندما يفرض عليها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بالاستغناء عن عدد كبير من هذه العمالة، ولا بديل هنا لإدارة الموارد البشرية من النظرة الإستراتيجية التي تقتضي التعاقد مع العاملين لفترات محددة وفقاً لاحتياجات المؤسسة، والالتزام بهذا العقد، ودفع تعويض نهاية الخدمة بشكل عادل في حال تم تقليص حجم العمالة.

4. انقضاء عهد عمال الخدمات

كان قطاع الخدمات لأكثر من أربعين عاماً مضت يستوعب العمال الذين فقدوا وظائفهم في قطاع الصناعات الإنتاجية، ولكن مع تطور التقنية واختراقها عالم الخدمات بصورة كبيرة بدأت ترتفع الإنتاجية بشكل كبير، ولكن مع الاستغناء المتزايد عن القوة العاملة البشرية، تساءل الجميع مَنْ سيكون آخر عامل خدمات؟

لقد استغنت شركات الاتصالات عن ثلث عمالها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، مع دخول تقنية الإنسان الآلي الذي يتمتع بالقدرة على التمييز الصوتي.

---

8. بوكسبرغر، جيرالد وكليمنتا، هارالد. الكذبات العشر للعولمة. الصفحة 100.

إن الابتكارات التقنية الأخيرة بما في ذلك شبكات الكابل الضوئي، ونظم التشغيل الرقمية، والاتصالات الفضائية، وأتمتة الوظائف، ساهمت بشكل كبير في توفير خدمات عالية التقنية وفي الاستغناء عن نسبة كبيرة من القوة العاملة.

لقد قطعت صناعة المصارف والتأمين شوطاً كبيراً في الأتمتة المصرفية، مما أدى إلى الاستغناء عمّا يقرب من 20% من موظفي المصارف في عام 2000 م، والرقم مرشح للزيادة في عام 2010 م خصوصاً مع تفاقم آثار الأزمة المالية العالمية.

لقد شكلت الصرّافات الآلية مدخلاً كبيراً للتقينة المتطورة التي حلت محل الصرّاف البشري في أغلب دول العالم المتقدم والمتخلف؛ فالصرّافات الآلية تقلل من وقت العمل، ويمكن مراجعتها خلال الـ/24/ ساعة.

كما أن بطاقات الدفع الإلكترونية سهلت عملية الدفع الفورية، وعمليات السحب فيمكن في أي وقت وفي أي مكان سحب المبلغ المراد. (40% من عملاء المصارف يستخدمون بطاقات الحسم المصرفي).

هنا يجب على المصارف الإسلامية عند إدخالها هذه الأنواع من البطاقات دراسة مدى توافقها مع الشريعة الإسلامية.

إن المجموعة الكبيرة من معدات المكتب الإلكتروني تجعله أمراً واقعاً، ويتوقع أن يتم الاستغناء عن القوة العاملة البشرية واستبدالها بقوة عاملة سيلكونية.

إن التحول من الأسلوب المكتبي الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني سوف يوفر 45% من وقت السكرتارية، و75% من كلفة الأنشطة المتعلقة بالمكتب.

"لقد أخذ عدد موظفي السكرتارية يتناقص مع إحلال أجهزة الحاسب والبريد الإلكتروني والفاكس، محل الآلات الكاتبة وأدوات السكرتارية التقليدية، فقد تم الاستغناء عن أكثر من ثلاثة ملايين ونصف موظف في الولايات المتحدة لوحدها في التسعينيات من القرن العشرين"[9].

9. ريفكن، جيرمي. نهاية عهد الوظيفة. الصفحة 223.

5. العودة للتعليم

انتبهت دول العالم المتخلف إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم فيها على مختلف المستويات، ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي فيها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم، بل تجاوزت إمكانات التعليم عن بعد حدود الدولة الواحدة، وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم، والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر خارجية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم، وأصبح مفهوم التعليم مدى الحياة هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة "اليونسكو" على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول على تطبيقه، كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السموات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم، وعاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي، ويسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة، "وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها "بيتر دراكر" اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات"[10].

ثانياً: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم الإدارة المعاصرة وتقنياتها تأثيراتها الواضحة في مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

10. مجموعة باحثين. العولمة ما لها وما عليها. مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية. دبي 2002. الصفحة 151.

- اعتماد المبدأ الياباني في العمل الكايزين (التحسن المستمر)؛ "التحسن المستمر في خطوط الإنتاج، التحسن المستمر في أساليب التواصل بين أفراد المؤسسة، التحسن المستمر في تقديم الخدمات المرافقة للمنتج"[11]. وفي ذلك مقولة لسيدنا علي ﷺ: "من تساوى يوماه فهو مغبون، ومن لم يكن في زيادة فهو في نقصان". ويقول الصحابي الجليل ابن مسعود رضي الله عنه: "ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي، ولم يزدد فيه عملي".

أليس هذا هو مبدأ التحسن المستمر في الحياة ككل: في العمل والمنزل والمجتمع والعبادة؟! هذا منذ أكثر من ألف وأربعمئة سنة؛ فالقصة ليست بالعولمة ولكن القصة بالتراخي والتأجيل.

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من حيث كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات العاملين ونظمهم، إلى "اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها"[12].

- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.

- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا؛ فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

- إدماج أفكار إدارة التنوع وتقنياتها في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي، وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة، بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

---

11. روبنز، أنطوني. أيقظ قواك الخفية. مكتبة جرير، الطبعة العاشرة، الرياض 2005. الصفحة 92.
12. مجموعة. ملخص أعمال الاجتماع الثامن للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، بيروت 2000.

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير كفاءة عمليات أخرى وتحسينها.
- اعتبارُ تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية نفقاتٌ استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيراديه من دون مردود.
- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية، والتحول نحو نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتقنياتها.
- تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمنزلة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
- تبني مفهوم إدارة الأولويات في المؤسسة وجعله مبدأ يسترشد به العاملين جميعهم.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل واحد منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.

إن التغيرات التي ترافقت مع عولمة الأسواق والحياة، وفرض أنماط استهلاك ومعيشة جديدة في مختلف أنحاء المعمورة، أدى إلى تغييرات في فلسفة الإدارة تختلف عن مفاهيم الإدارة التقليدية وأفكارها التي سادت في عصر ما قبل العولمة.

وامتد تأثير أساليب الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية التي تأثرت أكثر من غيرها من هذه التغيرات التي طالت صلب عملها، وبدأت بعمليات إعادة هيكلة لأغلب الشركات العالمية أدت إلى الاستغناء عن نسبة كبيرة من الموارد البشرية من مختلف المستويات، وفي الوقت نفسه جعل هذه الإدارة مسؤولة عن تأمين مستلزمات تطوير أفراد المؤسسة وتنميتهم والدفاع عنهم، مما أوقعها في ازدواجية بين المحافظة على الموارد البشرية وبين الاستغناء عن أكبر نسبة ممكنة لتخفيض التكاليف.

وهنا ينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية تحديد أولويات المؤسسة، وأولى هذه الأولويات في المؤسسة الإسلامية هي إرضاء الله سبحانه وتعالى، ثم

الموازنة بين البقاء في الأسواق وبين المحافظة على الموارد البشرية لديها قدر المستطاع، ثم تقديم الخدمات والمنتجات المتطورة التي تنافس بقوة وتحمل رسالة مبنية على المبادئ التي تتبناها المؤسسة الإسلامية.

وهنا يجب التذكر بأن القطاع الأوحد الذي لا يمكن أن يتم فيه الاستغناء عن العمالة البشرية، هو قطاع البحث العلمي والفكري الذي يعاني من تخلف كبير في أغلب الدول العربية والإسلامية.

المبحث الثالث

الرؤية الإسلامية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

إن المؤسسات الإسلامية تعيش في خضم العولمة، والتغيرات العالمية تؤثر فيها، ولا يمكن أن تعيش وتنافس إلا إذا تحصنت بفكر إستراتيجي قوي مبني على مبادئ ثابتة. وعلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية أن تضع رؤية إستراتيجية تضمن استقرار مواردها البشرية، والمنافسة، وتقديم أفضل المنتجات والخدمات التي تلبي تطلعات العملاء.

أولاً: الفكر الإستراتيجي في السيرة النبوية

صحيح أنه لا يوجد في القرآن الكريم لفظ إستراتيجية، ولكن إذا نظرنا بعقل إستراتيجي إلى سيرة النبي ﷺ لرأينا كل خطوة يفعلها ﷺ تمثل عملاً إستراتيجياً وفكراً إستراتيجياً، كما يوجد إشارات كثيرة لها في القرآن الكريم، بل إن الآيات الأولى التي نزلت على النبي ﷺ: ﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق﴾ (العلق: 1). نقلت هذه الآيات النبي ﷺ من الإيمان بالفطرة إلى الإيمان بالوحي، وحددت له الهدف العام، وحددت أهمية العلم في الإسلام، ثم اتسعت الدائرة فنزل قوله تعالى: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الأَقْرَبِينَ﴾ (الشعراء: 214). وفي هذه الآية دعوة إلى بدء الرسالة وإشارة إلى أهمية اختيار العنصر البشري، فقد حدد الله ﷻ الأشخاص الذين ينبغي دعوتهم في البداية، فجمع ﷺ عشيرته من بني هاشم ثم قال لهم: "كلمة واحدة تعبدون الله ولا تشركون به شيئاً تحكمون بها العرب وتقودون بها العجم، فقال له أبو لهب: والله لا نطيق ذلك".

إن تحديد الهدف العام في الفكر الإستراتيجي يعتبر أولى خطوات أي عمل إستراتيجي، والهدف الإستراتيجي الذي جاء به النبي ﷺ هو أعلى هدف وأفضل غاية على ظهر البسيطة ألا وهو الإيمان بالله سبحانه وتعالى والتزام شريعته.

فقد بدأ رسول الله ﷺ في مكة بالاهتمام ببناء الفرد قبل بناء الأمة بإعداده أخلاقاً وعقيدة وسلوكاً، وحينما وصل ﷺ المدينة المنورة بدأ ببناء الأمة، فكلفه بناء الفرد ثلاثة عشرة عاماً، بينما لم يكلفه بناء الأمة سوى عشرة أعوام، وكان أول ما بدأ به المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، ثم بنى المسجد النبوي الشريف، ثم بدأ بالبناء الديني والاجتماعي والاقتصادي والتجاري من خلال الصحيفة التي أصدرها، والتي تحمل اثنتين وأربعين مادة دستورية.

ولم يغفل النبي ﷺ عن الجانب الأمني للمدينة المنورة، "فمن الممكن أن تأتي قوة من الأعداء فتدمر هذا الكيان؛ لهذا كان يبعث سراياه، فكانت تلك السرايا بمنزلة فرق استطلاعية، الهدف منها التعرف إلى الأرض والقبائل حول المدينة وتوثيق العلاقات معها"[1]. وإذا عكسنا ذلك على عالم الأعمال فعلى الشركات والمؤسسات الإسلامية أن تهتم باستطلاع الشركات المنافسة المحلية والعالمية كي لا تتفاجئ بالتغيرات العالمية.

ثانياً: الرؤية الإسلامية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تعتبر غزوة بدر ذات أبعاد إستراتيجية يمكن الاستفادة منها في الإدارة بشكل عام، وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لم يكن النبي ﷺ قاصداً الحرب في غزوة بدر، وإنما خرج لهدف إستراتيجي هو فرض حصار اقتصادي على قريش، ولا يخفى أن حضارة قريش مبنية على الاقتصاد، وخرجت قريش بعدة كاملة جاهزة للقتال، ولها أهداف عسكرية كثيرة أهمها:

القضاء على النبي ﷺ وعلى المسلمين، وحفظ شخصية قريش معنوياً أمام العرب.

وكان أمام النبي ﷺ خياران: إما الانسحاب وإما المواجهة.

أما خيار الانسحاب فإنه يؤدي إلى تهوين أمر المسلمين وطمع قريش وتشجيعها على مهاجمة المدينة، وأما خيار المواجهة فإنه يؤدي -في حال النصر- إلى تعزيز مكانة المسلمين وهيبتهم عند قريش والعرب جميعاً؛ لذلك آثر ﷺ المواجهة.

---

1. د. عشقي، أنور ماجد. الإستراتيجية في غزوة بدر. مجلة مركز بحوث ودراسات المدينة المنورة، العدد 16، المدينة المنورة 2008. الصفحة 189.

وقبل المواجهة مع العدو الخارجي توجه النبي ﷺ إلى الجبهة الداخلية يدعم كيانها، فقد كانت بنود بيعة العقبة الثانية تشير إلى أن دفاع الأنصار عن الرسول ﷺ منحصر داخل المدينة، أما خارج المدينة فالوضع مختلف، لذا توجه النبي ﷺ إلى أصحابه يستشيرهم ويطلب صراحة موقف الأنصار، وهذه هي قمة العدالة منه ﷺ، وهو أعدل الناس.

وهذا ما توصل إليه الفكر الإنساني الحديث ، حيث أكد أنه لا يمكن أن يكون ثمة انتصار حتى تتحقق العدالة مهما كانت قوة المحارب وجبروته ، وأن الظلم نهايته الخسران والفشل.

ولهذا كان النبي ﷺ يتحرى العدالة سواء أكانت شرعية أم وضعية، كيف لا وهو الذي قال: "حضرت بدار عبد الله بن جدعان حلفاً لو دُعيت إليه في الإسلام لأجبت"[2]. (وهو الحلف الذي يسمى حلف الفضول والذي تعهد بنصرة المظلوم)؛ فالنبي ﷺ احترم قيم العدالة كلها ولم يرفضها حتى من الجانب الجاهلي ما دامت لا تعارض الوحي الإلهي.

ونبينا الكريم ﷺ هو أول من اهتم بعدالة القضية، حيث أنه استمع إلى رأي الأنصار، ورأى موافقتهم الصريحة على القتال، واقتناعهم بعدالة قضيتهم، فسُرَّ بذلك ووعدهم بالنصر.

هذا الأمر يفرض على إدارة الموارد البشرية أن لا تكلف العامل عملاً غير متفق عليه في عقد العمل إلا بعد أخذ موافقته؛ لأن العامل لا يعمل بكامل طاقته إلا عندما يحب ما يعمل.

وبعد الانتهاء من غزوة بدر بدأ النبي ﷺ باتخاذ التدابير لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه الأهداف منها ما هو قصير المدى، ومنها ما هو بعيد المدى، كما في قوله ﷻ في كتابه العزيز: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ❖ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ ما قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ❖ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ (يوسف: 47-49).

في هذه الآية دعوة إلى التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى على المستوى الكلي، ويجب على المؤسسات الإسلامية المهتمة بالتخطيط الإستراتيجي أن تأخذ في اعتبارها الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الجوانب الفنية والمالية، وعليها دعم نموذجها الوظيفي بإطار عمل يساعد على

2. رواه البيهقي في السنن.

إنشاء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، بحيث تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة والظروف الخارجية، ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها، وكذلك في ضوء التعرّف المستمر إلى أوضاع سوق العمل.

حتى إن رسول الله ﷺ جعل الإدارة والاقتصاد والرؤية البعيدة (الإدارة الإستراتيجية) جزءاً من النبوة كما في الحديث النبوي:

"السمت الحسن والتؤدة والاقتصاد جزء من أربعة وعشرين جزءاً من النبوة"[3]. التؤدة بمعنى الإدارة، والسمت الحسن يأتي بمعنى الرؤية البعيدة. وهناك من يقول بأنها الرفق عند التعامل مع الغير.

وهذا الربط يجب أن يكون متداخلاً ومتفاعلاً وليس مفصلاً كل واحد على حدة، فينبغي على الإدارة الجيدة أن تكون ذات رؤية إستراتيجية بعيدة المدى.

ومن الأمور المبدعة التي امتاز بها النبي ﷺ في غزوة بدر ولم تعهدها العرب من قبل هو وضعه لمركز القيادة، حيث بُني العريش في مكان آمن يشرف منه القائد على المعركة ويسيطر على مجرياتها.

وتقبّل ﷺ فكرة إبداعية من أحد الصحابة غيّر على أثرها تمركز الجيش في مكان المعركة[4]، الأمر الذي يوجب على إدارة الموارد البشرية أن ترسم إستراتيجية محفزة على الإبداع لأفراد المؤسسة جميعهم، ويمكن ذلك بطريقين:

أ) كجزء أساسي من مهارة التفكير العام التي يتمتع بها كل شخص في المؤسسة على مستوى مكان الإنتاج يُحتاج إلى الإبداع لجعل العمليات أكثر فاعلية، مثل: اقتراحات تخفيض الكلفة. إن الإبداع لا يعطي أفكاراً ذات نتائج ملموسة فقط لكنه يشكل أيضاً محفزاً كبيراً؛ لأنه يدفع الأفراد إلى التفكير فيما يقومون به من أعمال.

---

3. رواه الترمذي.

4. د. عشقي، أنور ماجد. الإستراتيجية في غزوة بدر. الصفحة 193.

ب) يُحتاج الإبداع المركّز في مجالات خاصة: كوضع الإستراتيجية والأبحاث، وتصميم المنتج والتسويق، وعلاقات العمل والتمويل، وطرائق الإنتاج، فهناك حاجة دائمة في هذه المجالات إلى الأفكار الإبداعية لحل المشكلات أو لإيجاد الفرص. إن الاكتفاء بالاعتماد على الخبرة والمعلومات والتحليل يشبه الاعتماد على سيارة بثلاث عجلات فقط[5].

إن الإبداع الجاد يحتاج إلى التحفيز والقيادة الفعالة.

من بين الأفكار الإبداعية لسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أنه استطاع أن يُحَيِّد سلاح الفرسان، وذلك حين أمر الصحابة أن يبقوا في أماكنهم فإذا غشيهم المشركون رموهم بالنبل في غزوة بدر. وهنا يمكن للشركات أن تحيّد عناصر القوة للشركات المنافسة إذا كانت لا تستطيع التفوق عليها.

مما تقدم يمكن تلخيص أهم النقاط التي ترتكز عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الشركات والمؤسسات الإسلامية:

1. تحديد الهدف العام لإدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
2. العناية الكبيرة عند اختيار الموارد البشرية؛ لأنهم الأساس في رسم الإستراتيجية وتنفيذها.
3. الإعداد الجيد للموارد البشرية سلوكياً وفنياً وشرعياً.
4. تشجيع العمل الجماعي والمنافسة الخلّاقة فيما بين أفراد المؤسسة.
5. إدراك المستجدات في البيئة الخارجية والاستعداد المستمر لها.
6. تحويل الموارد البشرية من بند في قائمة التكاليف التي يجب تخفيضها باستمرار إلى ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة، وتقوّي موقعها التنافسي في السوق.
7. إدراك أهمية الإبداع، وتوليد الأفكار الإبداعية في المؤسسة، وتحفيز الأفراد على المبادرة، وطرح الأفكار للمساهمة في التحسين المستمر.

---

5. دي بونو، إدوارد. ما فوق المنافسة (ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط). ترجمة: د ياسر العيتي، مكتبة العبيكان، الرياض 2007. الصفحة 219.

8. الاهتمام بالرؤية البعيدة المدى والمتوسطة والحالية عند رسم إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.
9. الموارد البشرية للمؤسسة الإسلامية تشكل الجبهة الداخلية، فكلما كانت هذه الجبهة محصنة ومؤهلة كانت المؤسسة تملك قدرة تنافسية كبيرة.

إن السيرة النبوية وحياة الصحابة الكرام مليئة بالمواقف ذات البعد الإستراتيجي، وليست الإدارة الإستراتجية ببعيدة عن مجتمعنا العربي والإسلامي، ولكن لابد من إعادة قراءة هذه المواقف بعقل إستراتيجي منفتح.

النتائج والتوصيات

إن كل فقرة في هذا البحث تحتاج إلى التوسع والبحث حتى تتكامل الرؤية الإسلامية في إدارة الموارد البشرية، ولا يشكّل هذا البحث سوى نقطة البداية، والدعوة مفتوحة إلى الباحثين لاستكمال برنامج عمل إسلامي لإدارة الموارد البشرية وتنميتها.

ولابد من التذكير بأهم النتائج والنقاط الواردة في هذا البحث:

1. لقد رفع الإسلام من قيمة العمل كثيراً واعتبره قيمة دينية وحضارية، دنيوية وأخروية تحتل أعلى المراتب في سلّم القيم، وإن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي أفقده أن يكون أكبر وازع يصلح الخلل ويستدرك القصور، وإن السعي والعمل الدؤوب للتطور وإقامة أسباب العيش الكريم علماً وصناعة وفلاحة وتجارة وتعميراً وتفجيراً للقوى الخلاقة في النفس البشرية لصالح الفرد والمجتمع، لن يكون ممكناً ما لم يتحد الجانب الروحي (الإيماني) مع الجانب المادي.

   ولقد جمع الإسلام بين الإيمان والعمل والعلم بحكمة بالغة وهامة؛ فلقد جعل العمل مصداقاً للإيمان، والعلم مصححاً مسار العمل. إن هذا الربط يعطي الفعالية للعمل المنتج والحراك الصحيح المتوازن في المجتمع.

   وأهم ما على المسلم إدراكه هو أن الله تعالى جعل هذه الحياة الدنيا امتحاناً مادته العمل.

2. الإسلام يجعل العمل هو أصل القيمة، فلا يعطي الجاه أو النسب أو الوراثة أو المظهر أية قيمة، ولا يجعل لهم عند الحساب وزناً، بل إن الإسلام لا يعطي المال في حد ذاته قيمة.

3. إن علاقات العمل الإسلامية قائمة على عدة مبادئ أهمها المعاملة الإنسانية، والعمل الجماعي، والالتزام بصيغة العقد بما لا يخالف الشرع.

4. يغطي المضمون الإسلامي للعمل كل من "يعمل عملاً صالحاً" سواء أكان موظفاً، أم طالباً، أم ربة بيت، أم حرفياً، أم تعاونياً، أم متطوعاً لعمل خيري، فكل هؤلاء يعدّون "عمالاً" ويدخل عملهم في إطار العمل الإسلامي.

5. إن صلاح العمل والنية من أهم مقومات العمل في الإسلام؛ فصلاح العمل يجعل العمل في مجال منتج ونافع للمجتمع، والنية توجّه العمل وترتقي بالعمل الاقتصادي ليصبح بمنزلة العبادة الخالصة لوجه الله سبحانه وتعالى.

6. عمل المنظمة والأفراد في الإسلام له أجران: الأول في الدنيا والثاني يوم القيامة؛ لأن العمل في الإسلام عبادة والله سبحانه يجزي به، وقد يكون العمل معصية يعاقب عليه الله سبحانه وتعالى إذا كان مجاله حراماً.

7. واجب الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميّز في أداء العمل المكلّف به، ويجنّبه الأخطاء والتقصير.

8. إدارة الموارد البشرية الإسلامية تؤكد أهمية الترابط بين مستوى الإدارة ومستوى المسؤولية، كما تشجع الإدارة الإسلامية على المبادرة وتحمّل المسؤولية لخلق التوازن الفعال بين عنصري الإنتاج والقدرة على الإنتاج.

9. العامل في الإسلام مؤتمن على عمله ووظيفته وما ينتج عنها من واجبات ومسؤوليات، والالتزام بالعهود والأمانة أمر مطلق عند العامل المسلم وليس أمراً مصلحياً نسبياً، وإن تعميق مبدأ الالتزام المؤسسي هو جزء من الالتزام بالعهود والمواثيق الذي يشدد عليه القرآن الكريم في أكثر من موقع.

10. إن الكفاية والإتقان في العمل من الأمور المهمة في الإدارة الإسلامية والتقليدية، ومن الكفاية في العمل أن يكون الشخص ملماً في الأمور الشرعية فيه حتى لا يقع في الحرج الشرعي، وخاصة إذا كانت المعاملات مرتبطة بالأمور المالية والتجارية.

ولتحقيق أعلى درجات الإتقان في العمل حرص الإسلام على تولي الأمور لمن يستحقها من أهل الكفاية والإتقان الذين يتميز عملهم بالجودة.

11. لابد من الاهتمام بالإعداد الأخلاقي للعاملين؛ لأنه يوفر نخبة إدارية قيادية واعية وملتزمة يكون لها تأثيرها المباشر في باقي العاملين، وهذا يؤدي بدوره إلى خلق نمط سلوكي إداري في المنشأة ذي سوية أخلاقية عالية.

12. إن الهدف العام للمنظمة الإسلامية ليس الربح فقط وإلا تشابهت مع المنظمات التقليدية، بل تشابهت مع مجتمع الحيوان أيضاً، وفي ذلك قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ كَفَرُوا يَتَمَتَّعُونَ وَيَأْكُلُونَ كَمَا تَأْكُلُ الأَنْعَامُ وَالنَّارُ مَثْوىً لَهُمْ﴾ (محمد: 12).

إن الهدف من وجودنا كأشخاص وهيئات ومنظمات وتسخير الأرض لنا ليس الربح المادي فقط، ولكن عبادة الله ﷻ والعمل على إعمار الأرض.

13. تقوم المؤسسة الإسلامية على عدة مبادئ أهمها: (الانضباط في الوقت، والمحافظة على السمعة المؤسسية، والسرية الوظيفية، والنزاهة الوظيفية، والتواضع، والتعاون والعمل الجماعي، والعدل، والصدق، والاحترام).

14. قاعدة الاستخلاف تؤدي إلى تناغم وفاعلية عالية في الموارد البشرية على مستوياتها كافة في المؤسسات الإسلامية، وإن إدراك الموارد البشرية لهذه الحقيقة يدفعهم للحرص على ما استُخلفوا عليه، وهذا يعطي المؤسسة الإسلامية فاعلية متميزة؛ لأن الجميع يعمل للمحافظة على ما استُخلف عليه.

15. إن الدافع الأساسي للاهتمام بالموارد البشرية في الفكر التقليدي ناتج من سعي المنظمة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، بينما نظرة الإسلام إلى الموارد البشرية جاءت أساساً من نظرته إلى أهمية الإنسان، حيث اعتبر الإنسان خليفة الله في الأرض.

16. إن نظرة الإسلام للموارد البشرية نظرية كلية لا تتجزأ في أدوار الإنسان الحياتية كلها؛ فالإنسان هو الإنسان سواء أكان في المؤسسة (المعمل) أم في المسجد أم في البيت، وهو الأساس وهو الهدف.

17. مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية مشتركة ومتداخلة بين كل من الإدارة العليا للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية فيها، والإدارات التنفيذية على مختلف المستويات فيها باقي والعاملين في المؤسسة.

18. دور إدارة الموارد البشرية متعدد الجوانب، فهو ليس دوراً تنفيذياً فقط، بل هو إنشائي وتقويمي واستشاري أيضاً، بالإضافة إلى دورها الخدمي المتمثل في تقديم خدمات للمؤسسة ككل.

19. المؤسسة الإسلامية هي عبارة عن نظام مفتوح، وأقسام هذه المؤسسة هي أنظمة فرعية، أما باقي عمّالها فهم عبارة عن الأنظمة الصغرى فيها.

تكامل الأفراد في مؤسسة ما يمثل إحدى المشكلات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، ويمكن لنظرية العمل الإسلامية القائمة على اعتبار أن العمل هو جزء من العبادات وقائم أصلاً على إرضاء الله عز وجل، أن تحل مشكلة تكامل الأنظمة الفرعية الصغرى (الأفراد) مع الأنظمة الفرعية المتوسطة (الإدارات) والأنظمة الأكبر (المؤسسات والشركات)؛ لأن الهدف العام والرئيسي للمنظمة والأفراد مشترك، وهو قائم على إرضاء الله سبحانه وتعالى وساعٍ إلى إصلاح الأرض وإعمارها.

20. إن عمل المنظمة والأفراد موجه إلى إرضاء الله ﷻ، وإن الفرد هو أفضل مخلوق سخر الله له ما في السموات والأرض، لذلك لا يمكن تقويم الشخص ذاته، ولكن يتم التركيز على سلوكه وتقويم هذا السلوك.

21. الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية هي أكثر استقراراً بسبب التوافق بين أهداف المنشأة والأهداف الشخصية للموارد البشرية، كون رسالة المؤسسة تشكل جزءاً من الرسالة الشخصية للموارد البشرية.

22. إن سياسات الموارد البشرية على المستوى الوطني في أغلب البلدان النامية تقوم على مبدأ (القوة)، أي: زيادة المهارات عن طريق المؤسسات التعليمية والمراكز التدريبية والجامعات وغيرها، أما مبدأ (الأمانة) وما يتبعه ففيه خلل ونقص كبيران في التأهيل، وهذا الأمر الذي يفسر تراجع الأداء المؤسسي على المستوى الوطني. إن اتباع السياسة الإسلامية لتنمية الموارد البشرية القائمة على مبدئي القوة والأمانة يساعد على إيجاد حلٍ جذريٍ لمشكلة تدني مستوى الأداء المؤسسي.

23. يجب على المؤسسات الإسلامية أن تقوم بعملية التوصيف الوظيفي على أكمل وجه تحقيقاً لمبدأ العدالة الذي تتبناه، فعلى العامل أن يعرف المهام المكلّف بها وطريقة قيامه بواجبه، بعد ذلك يجب تقويم أدائه.

24. المؤسسات والشركات الإسلامية واجب عليها أن تتقن عملية التخطيط بشكل عام في نشاطات المؤسسة كلها، ولكي تنجح في ذلك لابد من أن تخطط مواردها البشرية بشكل جيد، بحيث تضمن استقرارها وتحفيزها، وتوافق رسالتها الشخصية مع رسالة المؤسسة في إرضاء الله سبحانه وتعالى، وإن جودة تخطيط الموارد البشرية ودقة توقعاتها تتوقفان على جودة عملية توصيف الوظائف.

25. إن عملية اختيار الموارد البشرية وتأهيلها يعادل بالأهمية استخدام أفضل أنواع التكنولوجيا، ويجب أن يوضع لها الميزانية المناسبة، فعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لها مكانة خاصة؛ لأن نتائجها ذات تكاليف كبيرة على المنشأة، وإن سوء الاختيار قد يؤدي إلى فشل كامل للمشروع.

26. يجب على المؤسسات الإسلامية الاعتماد على المعايير الإسلامية في التوظيف تقوم على عدة مبادئ أهمها: القوة والأمانة.

27. على المؤسسات الإسلامية أن تهتم بعملية عقود العمال، فتحدد بداية فترة استئجار العمال ونهايتها، كما يجب عليها أن تحدد الأجر بشكل معلوم مع باقي التعويضات المقابلة للعمل المكلفين به، وذلك منعاً للجهالة المفضية إلى النزاع.

28. يقع على المؤسسات الإسلامية عدة التزامات تجاه مواردها البشرية، أهمها: دفع الأجور في وقتها، وتأمين مستلزمات الإنتاج، بالإضافة إلى الالتزامات الأخلاقية التي تفرضها المبادئ الإسلامية في أثناء التعامل مع الآخرين.

وفي مقابل ذلك، هناك التزامات على العمال تجاه مؤسساتهم، أهمها: تنفيذ العمل المطلوب بدقة وجودة عالية، والحرص على استثمار وقت العمل لصالح المؤسسة، والمحافظة على أدوات الإنتاج، وتنفيذ أوامر الإدارة العليا بما يخص العمل، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية الإسلامية كالصدق والأمانة وحفظ الأسرار.

29. إن هيكل الرواتب والأجور في المؤسسات الإسلامية يقوم على عدة مبادئ، أهمها: العدل والمساواة والكفاية، وهذه المبادئ تقوّي الرّضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى الموارد البشرية.

30. يحثّ المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال، ويربط بين حوافز العمل والحافز الأسمى الذي يسعى إليه الإنسان وهو رضاء الله سبحانه وتعالى ومغفرته ودخول الجنة. إن التحفيز الإسلامي يجمع بين الجانبين الروحي والمادي ويجري بينهما توازناً محكماً، والموارد البشرية بحاجة إلى توازن الجانب المادي مع الجانبين المعنوي والروحي لتكون منتجة وفعّالة، وهذا التحفيز لا يضمنه نظام كما ضمنه نظام التحفيز الإسلامي.

31. يحتاج العاملون في المؤسسات الإسلامية إلى تدريب ثنائي النوعية:

الأول: فني يشتمل على العمل المهني.

والثاني: شرعي يستوعب صيغ العمل الشرعية من مرابحة وبيع بالأجل وسلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات، ويختلف المستوى المطلوب في هذا التدريب باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ككل مالية أو صناعية، كما يختلف داخل المؤسسة ذاتها.

32. إن إدراك الرقابة الربانية تجعل العامل يبذل أقصى طاقاته في العمل ويكون أكثر التزاماً، وهذه الرقابة الربانية هي الرقابة الأساسية في الفكر الإداري الإسلامي، وهي مرتبطة ارتباطاً كبيراً بمدى قوة الإيمان لدى الإنسان المسلم، فكلما كان الوازع الديني قوياً لدى الإنسان المسلم أحس بمراقبة الله له في أعماله وأفعاله في سره وعلانيته، وخاف من عقابه وطمع في ثوابه.

33. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، والمحافظة على مواردها البشرية وتنميتها.

34. إن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والخبرة المهنية، هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات والشركات سواء أكانت محلية أم عالمية، وبالتالي ينبغي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب للمنافسين.

35. مبدأ التحسين المستمر الذي تتبناه المؤسسات الإسلامية يمنحها ميزة تنافسية مستمرة.

36. على إدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى تحويل الموارد البشرية من بند في قائمة التكاليف التي يجب تخفيضها باستمرار إلى ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة وتقوّي موقعها التنافسي في السوق.

وأخيراً أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد ﷺ.

إن كل توفيق في هذا البحث هو من عند الله ﷻ الذي ألهمني وسهّل علي البحث وحب البحث، وإن كان هناك تقصير فمرده إلى ضعف في اجتهادي وصبري.

فهرس المصادر والمراجع

1. المصادر

1. القرآن الكريم.
2. السنة النبوية.

2. المراجع باللغة العربية

1. المباركفوري، صفي الرحمن. الرحيق المختوم (بحث في السيرة النبوية). المطبعة العالمية 2001.
2. د. أمين، سمير. مناهضة العولمة (حركة المنظمات الشعبية في العالم). مكتبة مدبولي، القاهرة 2004.
3. د. الحميدان، عصام بن عبد المحسن. أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية. جامعة الملك فهد، الرياض 1427 هـ.
4. العقاد، عباس محمود. التفكير فريضة إسلامية. نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، دون تاريخ.
5. النعيم، محمد إبراهيم. كيف تطيل عمرك الإنتاجي. دار الذخائر، الدمام 2001.
6. ابن القيم. الجواب الكافي. دار الحديث، القاهرة 2005.
7. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. مطبعة جامعة حلب، حلب 2003.
8. آسا، بريغز وبورك بيتر. التاريخ الاجتماعي للوسائط. ترجمة: مصطفى محمد قاسم، عالم المعرفة العدد 315، الكويت، 2005.
9. خالد، عمرو. إني جاعل في الأرض خليفة. دار المعرفة، بيروت 2006.

10. د. قنطقجي، سامر. المحاسبة الاجتماعية. دار النهضة، دمشق 2006.

11. د. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. الإبداع الخليجي، الكويت 2004.

12. أحمد، عبد العظيم محمد. أصول الفكر الإداري في الإسلام. مكتبة وهبة، القاهرة 1994.

13. د. مبيض، مأمون. الذكاء العاطفي والصحة العاطفية. المكتب الإسلامي، بلفاست، المملكة المتحدة 2003.

14. القرطبي، محمد بن أحمد الأنصاري. الجامع لأحكام القرآن. المجلد الثاني، دار إحياء علوم الدين، بيروت 1967.

15. د. عباس، سهيلة محمد مع د. حسين، علي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان 1999.

16. د. الناصر، عبد الله. مفهوم قاعدة الاستخلاف في الاقتصاد الإسلامي. جامعة الملك سعود، الرياض.

17. د. حنوش، ذكي وآخرون. السلوك التنظيمي والإداري. مطبعة جامعة حلب، حلب 2003.

18. د. السويدان، طارق. المنظمة المتعلمة. دار ابن حزم، بيروت2001.

19. د. السويدان، طارق ود. العدلوني محمد. خماسية الولاء المؤسسي. الإبداع الخليجي، الكويت 2003.

20. د. السويدان، طارق وفيصل، عمر. صناعة القائد. مكتبة جرير، الرياض 2004.

21. حسين، حريم. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). دار زهران، عمان 1997.

22. راي، ديفيد. 1001 طريقة لتطوير مؤسستك، فريقك، نفسك. مكتبة جرير، الرياض 2002.

23. أوكونر، جوزيف. القيادة في البرمجة اللغوية العصبية. دار اليمان، الرياض 2004.

24. د. العيتي ، ياسر. الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. دار الفكر ، دمشق 2004.

25. د. العيتي ، ياسر. الذكاء العاطفي. دار الفكر ، دمشق 2003.

26. د. العمر ، فؤاد العبد الله. أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة. منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

27. ويلش ، جاك. الفوز. مكتبة جرير ، الرياض 2007.

28. أوكونور ، جوزيف وسيمور جون. مهارات الحياة في البرمجة اللغوية العصبية. آفاق بلا حدود ، دمشق 2004.

29. نيسبت ، ريتشارد إي. جغرافية الفكر. ترجمة : شوقي جلال ، عالم المعرفة ، العدد 312 ، الكويت 2005.

30. دقاق ، أحمد (ترجمة وإعداد). التكريم والتحفيز. دار شعاع ، حلب 2007.

31. أبو الريش ، عبد الحميد. آداب العمال والعمل في الإسلام. بيت التمويل الكويتي ، الكويت 1996.

32. د. الشريف ، شرف بن علي. الإجارة على عمل الأشخاص. دار الشروق السعودية ، الرياض 1400 هـ.

33. الماوردي ، أبو الحسن عليٍ بن محمد البصري. أدب الدنيا والدين. طبعة المعارف العمومية ، القاهرة 1928 .

34. د. السلمي ، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة 2001.

35. د. القرضاوي ، يوسف. دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي. مكتبة وهبة ، القاهرة 1995.

36. ابن الجوزي ، جمال الدين. سيرة عمر بن عبد العزيز. القاهرة ، بدون تاريخ.

37. زكي، محمود هاشم. إدارة الموارد البشرية. ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت 1996.

38. الألباني، محمد ناصر الدين. الفتح الكبير (ضعيف الجامع الصغير). المكتب الإسلامي، بيروت 1971.

39. د. توفيق، عبد الرحمن. تقييم التدريب. مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة 1998.

40. السيد، عليوه. تحديد الاحتياجات التدريبية. التوثيق العلمي، القاهرة 2001.

41. د. ستيفن، كوفي ر. إدارة الأولويات الأهم أولاً. ترجمة: د. السيد المتولي حسن، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض 2005.

42. د. ستيفن، كوفي ر. العادة الثامنة (من الفعالية إلى العظمة). دار الفكر، دمشق 2006.

43. د. ستيفن، كوفي ر. العادات السبع للناس الأكثر فعالية. مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الرياض 2004.

44. بوب، نيلسون. 1001 طريقة لأخذ المبادرات في العمل. مكتبة جرير، الرياض 2001.

45. بوكسبرغر، جيرالد وكلمينتا، هارالد. الكذبات العشر للعولمة (بدائل دكتاتورية السوق). ترجمة: عدنان سليمان، دار الرضا، دمشق 2000.

46. ريفكن، جيرمي. نهاية عهد الوظيفة (انحسار قوة العمل العالمية وبزوغ حقبة ما بعد السوق). ترجمة وإصدار: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، دبي 2002.

47. روبنز، أنطوني. أيقظ قواك الخفية. مكتبة جرير، الطبعة العاشرة، الرياض 2005.

48. دي بونو، إدوارد. ما فوق المنافسة (ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط). ترجمة: د ياسر العيتي، مكتبة العبيكان، الرياض 2007.

49. الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير. تاريخ الطبري. تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، دار التراث، بيروت 1405.

50. د. قلعجي، محمد رواس. الاحتراف وآثاره في الفقه الإسلامي. بحث نشره المركز العالي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 2004.

51. د. أبو غدة، عبد الستار. مسؤولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية. مجموعة دلة البركة، جدة 1997.

52. د. أبو غدة، عبد الستار. بحوث في المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية. ج6، مجموعة دلة البركة، جدة 2005.

53. يوسف، كمال محمد. المصرفية الإسلامية الأزمة والمخرج. دار النشر للجامعات المصرية، القاهرة 1996.

54. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية 1996.

55. أبو طالب، حسين علي. دراسات في السيرة والإدارة النبوية. مكتبة الشرق الإسلامي، جدة 1421 هـ.

56. الفايز، عبد الله عبد الرحمن. الفكر الإداري في الإسلام وانعكاساته على الإدارة التربوية. دار البشير، جدة 1414 هـ.

57. د. الصلابي، علي محمد. فصل الخطاب في سيرة ابن الخطاب (أمير المؤمنين عمر بن الخطاب). سلسلة الخلفاء الراشدين، الجزء الثاني، الشبكة الليبية بدون تاريخ.

58. د. القره داغي، علي محي الدين. حكم إجراء العقود بآلات الاتصال الحديثة. بحث منشور في مجلة مجمع الفقه الإسلامي الدولي، العدد 6، الجزء الثاني 1990.

59. د. القره داغي، علي محي الدين. الإجارة على منافع الأشخاص (دراسة فقهية مقارنة في الفقه الإسلامي وقانون العمل' بحث مقدم للمجلس الأوربي للإفتاء، الدورة الثامنة عشرة، باريس 2008.

60. د. شحاتة، حسين حسين. أولويات الإنتاج في المنهج الإسلامي وأثرها على التنمية. بحث مقدم إلى مؤتمر قضية الإنتاج في مصر 1416 هـ أبريل 1991 م، جامعة أسيوط.

61. د. فياض، عطية السيد. بحث العوائق والأخطاء في عمل المصارف الإسلامية. أعمال مؤتمر جامعة الشارقة 2005.

62. د. فياض، عطية السيد. الرقابة الشرعية والتحديات المعاصرة للبنوك الإسلامية. المؤتمر الثالث للاقتصاد الإسلامي في مكة المكرمة، جامعة أم القرى 2009.

63. د. حسين، فايز. سيكولوجيا الإدارة العامة. دار أسامة، عمان 2008.

64. حجيلان، رضا والعلي، احمد عبد الله. تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق. ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997.

65. نصور، مضر رياض. القيمة. جريدة الثورة، العدد 6312، دمشق 23-5-2006.

66. د. عشقي، أنور ماجد. الإستراتجية في غزوة بدر. مجلة مركز بحوث ودراسات المدينة المنورة، العدد 16، المدينة المنورة 2008.

67. العطري، ممدوح. قانون العمل الموحّد (معدلاً ومضبوطاً على الأصل). مؤسسة النوري للنشر، دمشق 2007.

68. مجموعة. دبلوم إدارة الموارد البشرية، كلية لندن لإدارة الأعمال، مركز الخليفة 2007.

69. مجموعة. ورشة عمل إدارة الموارد البشرية، برنامج التطوير المؤسسي، غرفة صناعة حلب بالتعاون مع مركز الأعمال السوري الأوربي، حلب2007.

70. مجموعة. دورة إعداد المدربين، برنامج التلمذة الصناعية. مديرية التربية بحلب بالتعاون مع غرفة صناعة حلب، بإشراف برنامج تحديث التعليم والتدريب المهني في سورية (الاتحاد الأوربي).

71. مجموعة (دار المراجعة الشرعية). أدوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً. المؤتمر الخامس للهيئات

الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في 17-18 شوال 1426هـ الموافق 19-20 نوفمبر 2005م.

72. مجموعة. العولمة ما لها وما عليها. مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، دبي 2002.

73. مجموعة. ورشة عمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. غرفة صناعة حلب بالتعاون مع برنامج دعم إدارة الموارد البشرية، وبالتعاون مع برنامج الاتحاد الأوربي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حلب 2008.

74. مجموعة. ملخص أعمال الاجتماع الثامن للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي العربي، بيروت2000.

75. مجموعة: ورشة عمل دعم المشروعات الصغيرة، برنامج التطوير المؤسسي. (غرفة صناعة حلب بالتعاون مع مركز الأعمال السوري الأوربي)، حلب 2008.

76. مجموعة. ورشة عمل توصيف الوظائف، غرفة صناعة حلب بالتعاون مع برنامج دعم إدارة الموارد البشرية، وبالتعاون مع برنامج الاتحاد الأوربي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حلب 2008.

77. فتوى بيت التمويل الكويتي رقم 233 و253، وفتوى الهيئة الشرعية الموحدة للبركة (9/9).

78. النابلسي، محمد راتب. مدارج السالكين. مجموعة محاضرات، تفريغ وسام عودة، دمشق 1990.

79. أبو عبد الله، محمد بن عبد الرحمن المغربي. مواهب الجليل. دار الفكر، بيروت 1398.

80. الصفا، هادي. دبلوم إدارة الموارد البشرية. مركز التدريب الإداري التابع لغرفتي صناعة حلب وتجارة حلب، عام 2008.

3. المراجع باللغة الانكليزية

1. **Schuler Randall** S. Managing Human Resources 5th ed west publishing co, New York 1995.

4. الأبحاث المنشورة في شبكة الإنترنت

1. البنا، جمال. تعميق حاسة العمل في المجتمع الإسلامي. بحث منشور في شبكة الإنترنت.

http://www.islamiccall.org/Taamiq1.htm

2. البنا، جمال. الإسلام والحركة النقابية.

http://www.islamiccall.org/

3. د. أمين، سمير. الرأسمالية والقضية الزراعية الجديدة. منتدى العام الثالث 2004.

http://www.forumtiersmonde.net/arabic/articles/Capitalism_&_Agrarian_Question_(arc).htm

4. أبو صالح، محمد. ملخص كتاب نظرية الأجور في الفقه الإسلامي. موقع (المستثمرون).

http://mosgcc.com/mos/magazine/article.php?storyid=482

5. أبو زيد، منى أحمد. المسؤولية الإنسانية من منظور الاختلاف المذهبي.

www.balagh.com/mosoa/mabade/7z0tbeq7.htm - 63k

6. د. الدوري، حسين. الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري.

www.dr-al-adakee.com/inner_banner/1a66528362.pps

7. أبو حامد محمد، الغزالي. إحياء علوم الدين. مكتبة نداء الإسلام. في شبكة الإنترنت

www.al-eman.com

8. . خضر، عبد الفتاح. جرائم التزوير والرشوة. عن بحث منشور في شبكة الإنترنت

www.cip.gov.sa/vb/showthread.php

9. الأمين، محسن. الديمقراطية في نهج البلاغة. بحث منشور على شبكة الإنترنت في الموقع:

www.balagh.com/mosoa/mabade/qj0qnege.htm

جدول المحتويات

إهداء البحث 4

تمهيد.. 5

مشكلة البحث 7
فرضيات البحث 7
أسباب اختيار البحث 8
أهداف البحث..8
منهج البحث 9

مقدمـــة.. 11

الفصل الأول:
أهمية العمل في الإسلام 13

المبحث الأول: مكانة العمل في الإسلام.. 15

أولاً: مكانة العمل في الإسلام 17
ثانياً: علاقات العمل 24
ثالثاً: مضمون العمل 34
رابعاً: مقوّمات العمل 34

المبحث الثاني: الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسؤولياته في العمل 45

أولاً: التفكير وإعمال العقل..46
1. أهمية الاختيار المسؤول من بين البدائل 46
2. الوفاء بالعهود والمواثيق 49

ثانياً: الإعداد النفسي والعملي.. 52
1. الإعداد لأداء العمل 52
2. الإتقان وبذل أقصى الجهد في الأداء.. 53
3. إعداد الموارد البشرية لأخلاق العمل.. 56

المبحث الثالث: المبادئ الإسلامية العامة في المنظمة 63

أولاً: الانضباط في الوقت 64
ثانياً: المحافظة على سمعة الوظيفة وأسرارها 66
ثالثاً: النزاهة وعدم استغلال السلطة والنفوذ لمصالحَ شخصية.. 67
رابعاً: التواضع 68
خامساً: التعاون والعمل الجماعي 69
سادساً: نفع الآخرين.. 69
سابعاً: العدل 70
ثامناً: الصدق.. 73
تاسعاً: الاحتترام.. 74

الفصل الثاني:
إدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي والإسلامي 75

المبحث الأول: مبادئ إدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي والإسلامي. 77

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الفكر التقليدي 77
ثانياً: إدارة الموارد البشرية في الإسلام.. 80

المبحث الثاني: استخدام نظرية النظم في إدارة الموارد البشرية............ 89

أولاً: مسؤولية الموارد البشرية في المنظمة.. 89
ثانياً: نظرية النظم وإدارة الموارد البشرية.. 91
ثالثاً: تحديد مجال إدارة الموارد البشرية.. 97
أ- النظرة الهيكلية 97
ب- الأهداف العامة للموارد البشرية.. 98

رابعاً: وصف بيئة الموارد البشرية 99
أ - مخطَّط القطاع الاقتصادي العام 99
ب - البيئة الداخلية للمؤسسة 100
ج - البيئة الخارجية 102

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتنميتها 105

أولاً: سياسة الموارد البشرية 105
ثانياً: تنمية الموارد البشرية 107
ثالثاً: إدارة الموارد البشرية 110
أ - إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط 111
ب - إدارة الموارد البشرية كحقل دراسي 111
ج - إدارة الموارد البشرية كمهنة 112
د - إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما 112
رابعاً: الطبيعة المتغيرة لوظيفة شؤون الموظفين 114
أ - موضوعات إدارة الأفراد 114
ب - التزايد المستمر في قضايا الموظفين 115
ج - ظهور أساليب جديدة للتعامل مع العنصر البشري 115
د - ازدياد الوعي بأن إدارة الناس هي أكثر ارتباطاً بالثقافة والقيم من غيرها في مجالات الإدارة الأخرى 117
خامساً: العلاقات بين الإدارة ونقابة العمال 118
سادساً: ثقافة المنظمة 118

الفصل الثالث:
وظائف إدارة الموارد البشرية 121

المبحث الأول: تحليل العمل وتوصيف الوظائف 123

أولاً: اهمية تحليل العمل وتوصيف الوظائف 124
ثانياً: تعاريف أساسية 125
أ - الوظيفـة (المنصب) 126

ب- العمــــل 126
ج - الواجب والمهمة 126
د - توصيف العمل واستبيان توصيف العمل 126
هـ - تحليل العمل 127
ثالثاً: طرائق تحليل العمل 127
الطريقة الأولى: الاستبيان 127
الطريقة الثانية: المقابلة المصحوبة بالملاحظة 128
رابعاً: كتابة توصيف العمل (الوظيفة) 129
أ- تنظيم المادة 129
ب - اللغة 130
خامساً: مبادئ أساسية في التوصيف الوظيفي 130
سادساً: هيكـــل توصيف الوظائف 131
1. تحديد الوظيفة أو العمل 132
2. الغرض من الوظيفة 132
3. محتوى الوظيفة (العمل) 133
4. المهارة والمعرفة (التدريب والخبرة) 134
5. المسؤولية (اتخاذ القرار) 135
6. المجهود البدني والذهني 136
7. ظروف التشغيل 137
سابعاً: نماذج توصيف وظيفي 138
1. عمل حفظ السجلات 138
2. التوصيف الوظيفي لمدير إدارة نظم المعلومات 140
3. التوصيف الوظيفي لمدير إدارة الموارد البشرية 143
4. مدير إدارة المبيعات 146
5. مدير إدارة المراقبة والمتابعة وتوكيد الجودة 149

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية 153

أولاً: التخطيط في الإسلام 153
ثانياً: مراحل تخطيط الموارد البشرية 157

ثانياً: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية 160
ثالثاً: تقويم تنفيذ خطة الموارد البشرية ومتابعتها 161

المبحث الثالث: الاستقطاب والاختيار والتعيين 166

أولاً: المعايير الإسلامية في التوظيف 166
1. القوّة 166
2. الأمانة 168
3. اجتماع القوة مع الأمانة 172
ثانياً: دورة الاستقطاب والاختيار 176
1. تحديد الحاجة 179
2. مواصفات الشخص 183
3. مصادر الموارد البشرية 188
4. اختبارات التوظيف 194
5. إجراء المقابلة الشخصية 196
6. التعيين 202
7. عملية التعريف بالعمل 204
8. مراجعة عملية التوظيف والاختيار 208

المبحث الرابع: الأجور والرواتب 212

أولاً: تعريف عقد الإجارة 212
ثانياً: أركان عقد الإجارة على الأشخاص وشروطها 214
الركن الأول: العاقدان وهما: الأجير والمستأجر 214
الركن الثاني: الصيغة (الإيجاب والقبول) 216
الركن الثالث: المعقود عليه (الأجرة والمنفعة) 216
ثالثاً: أنواع الإجارة على عمل الأشخاص 222
1. التقسيم الأول باعتبار محلها 222
2. التقسيم الثاني باعتبار التعيين 223
رابعاً: ضمان الإجارة والتزامها 224
1. التزامات المستأجر 224

2. التزامات الأجير.......... 226
3. فسخ الإجارة.......... 228
خامساً: بناء هيكل الأجور في المؤسسة 229
1. تقويم الوظائف وتصنيفها 229
2. المعايير الأساسية لبناء هيكل الأجور.......... 230
3. المبادئ الأساسية لبناء هيكل الأجور.......... 231
4. مستويات الأجور 233

المبحث الخامس: تحفيز الموارد البشرية 235

أولاً: مفهوم التحفيز.......... 236
1. تعريف التحفيز.......... 236
2. فلسفة التحفيز 237
ثانياً: التحفيز الإسلامي.......... 240
1. التحفيز في القرآن 240
2. التحفيز النبوي.......... 242
3. أنواع التحفيز 244
ثالثاً: تحفيز الأفراد والفرق.......... 245
1. ثلاث نقاط للتحفيز الفعّال 246
2. تخطيط التحفيز الفردي 246
3. التحفيز جزء من مهام المدير الناجح.......... 249
4. تحفيز فرق العمل.......... 250
5. التحفيز المؤسساتي.......... 253

المبحث السادس: تدريب الموارد البشرية.......... 259

أولاً: مفهوم التدريب وأهميته ودوافعه 259
1. مفهوم التدريب وأهميته.......... 259
2. دوافع تدريب الموارد البشرية 261
ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات والمؤسسات الإسلامية.......... 269
ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية 271

رابعاً: تقويم البرامج التدريبية.. 272
1. تقويم البرامج التدريبية 273
2. مستويات التقويم.. 273
3. أسلوب كيرك باتريك في تقويم التدريب 274
4. معايير تقويم البرنامج التدريبي.. 275

المبحث السابع: تقويم الأداء.. 277

أولاً: ماهية عملية تقويم أداء العاملين.. 277
1. ماهية عملية تقويم أداء العاملين.. 278
2. أهمية عملية تقويم أداء العاملين 279
3. عناصر تقويم أداء العاملين 280
ثانياً: تقويم الاداء في الإسلام 281
ثالثاً: طرائق تقويم الأداء 285
1. قائمة معايير التقويم 285
2. المقاييس الشخصية(الذاتية) 285
3. طريقة التوزيع الإجباري 286
4. طريقة الإدارة بالأهداف.. 286
5. طرائق قوائم المراجعة المتبادلة.. 287
رابعاً: تصميم نظام تقويم الأداء الفعّال.. 287
1. الخصائص الفعّالة لنظام تقويم الأداء 287
2. المعلومات اللازمة لتقويم الأداء.. 288
3. خطوات عملية تقويم الأداء.. 289
خامساً: القائمون بعملية تقويم الأداء 292
1. التقويم الذاتي.. 292
2. التقويم عن طريق الزملاء.. 292
3. التقويم عن طريق المرؤوس.. 293
4. التقويم عن طريق العملاء 293
5. تقويم الأداء 360 درجة.. 293
سادساً: نماذج عملية في تقويم الأداء 296

1. تقويم الأداء الوظيفي 297
2. تقويم أداء الموظف........ 299
3. نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية........ 302

الفصل الرابع:
قضايا إستراتيجية في الموارد البشرية........ 309

المبحث الأول: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 311

أولاً: الإدارة الإستراتيجية........ 312
ثانياً: النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية 313
1. مفهوم التحدي 314
2. مفهوم الرؤية الشاملة........ 315
3. مفهوم دورة الحياة 315
4. مفهوم المحركات........ 316
5. مفهوم إدارة التغيير 317
ثالثاً: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية 317
1. تحليل البيئة الخارجية 318
2. تحليل البيئة الداخلية 318
3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية........ 320
4. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية........ 321
5. صياغة الإستراتيجيات وتكوينها 321
6. تنفيذ الإستراتيجية........ 322
7. متابعة تنفيذ نتائج الإستراتيجية وتقويمها 322

المبحث الثاني: الملامح الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.... 325

أولاً: أهم التحولات ذات التأثير في إدارة الموارد البشرية........ 326
1. إعادة هيكلة مواقع العمل........ 327
2. انقضاء عهد المزارعين 328
3. انقضاء عهد الياقات الزرقاء........ 330

4. انقضاء عهد عمال الخدمات 331
5. العودة للتعليم 333
ثانياً: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية 333

المبحث الثالث: الرؤية الإسلامية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية 337

أولاً: الفكر الإستراتيجي في السيرة النبوية 337
ثانياً: الرؤية الإسلامية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية 338

النتائج والتوصيات 343

فهرس المصادر والمراجع 351

1. المصادر 351
2. المراجع باللغة العربية 351
3. المراجع باللغة الانكليزية 358
4. الأبحاث المنشورة في شبكة الإنترنت 358

جدول المحتويات 359



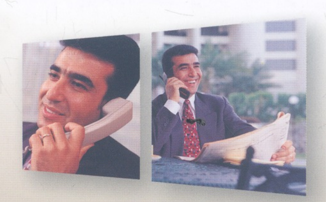


إدارة المـوارد البشـريـة من منظـور إسـلامي

إن الدافع الأساسي للاهتمام بالموارد البشرية في الفكر التقليدي ناتج عن سعي المؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، بينما الدافع الإسلامي للاهتمام بالموارد البشرية جاء أساساً من اهتمام الإسلام في الإنسان، حيث اعتبر الإنسان خليفة الله في الأرض ورفع الإسلام قيمة العمل عالياً واعتبره قيمة دينية وحضارية، دنيوية وأخروية تحتل أعلى المراتب في سلّم القيم. وإن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي أفقده أن يكون أكبر وازع يصلح الخلل ويستدرك القصور في المؤسسات والشركات الخدمية والإنتاجية، بينما اتحاد الجانب الروحي مع الجانب المادي لدى الأفراد يزيد من فعاليتهم، لذلك على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي الجانب الروحي والأخلاقي المزيد من الاهتمام فيها.

ويمكن للباحثين ورجال الإدارة الرجوع لهذا البحث لصياغة برنامج لإدارة الموارد البشرية وفق المرجعية الإسلامية في المؤسسات عموماً والمصارف الإسلامية خصوصاً كون هذه المصارف قائمة على مبادئ الشريعة الإسلامية بينما أسلوب إدارتها تقليدي مستند على المرجعية الغربية لذلك هي بحاجة أكثر من غيرها لبرنامج إداري يستند على المرجعية الإسلامية ليكون هناك توافق ما بين رسالتها وأسلوب عملها.






40063 368
9 789933 130831



http://www.raypub.com

